

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL UFSC/UA - CIESA

**FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA
ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

MARIA DE LOURDES PRAZERES DE CASTRO

FLORIANÓPOLIS
2003

Maria de Lourdes Prazeres de Castro

**FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL, NA
PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Angelise Valladares, Dr^a.

Florianópolis, dezembro de 2003.

Ficha Catalográfica

C355 Castro, Maria de Lourdes Prazeres de
Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos
docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada / Maria de
Lourdes Prazeres de Castro. Florianópolis, 2003.

118 p.

Orientador: Angelise Valladares., Dra.
Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em
Administração – Universidade Federal de Santa Catarina

1. Clima Organizacional 2. Cultura organizacional 3. Gestão universitária
I. Título

CDU 378.096

FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Maria de Lourdes Prazeres de Castro

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof^a. Angelise Valladares, Dr^a. (Orientadora)

Prof. Sílvia Modesto Nassar, Dr^a. (membro)

Prof^a. Ana Elizabeth Moiseichyk, Dr^a (membro)

AO MEU FILHO,

Paulo Henrique Castro Grande
de Arruda, pelo carinho, amor e apoio,
pois em cada momento difícil, estava
ao meu lado dando-me força para
continuar.

AOS MEUS PAIS,

Sebastião Pereira de Castro e Minervina dos
Prazeres Castro (falecidos) pela existência,
exemplo de amor, coragem e dignidade que
me transmitiram ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Expresso aqui meus agradecimentos às pessoas e instituições a seguir relacionadas:

A Deus por estar sempre presente em minha vida, pois sem Ele nada seria possível;

À Prefeitura Municipal de Manaus, em particular ao prof. Aluísio Augusto de Queiroz Braga, Secretário da SEMEF, órgão patrocinador do Mestrado, que me proporcionou a realização deste sonho pessoal e aprimoramento de meus conhecimentos profissionais;

Ao Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA por disponibilizar suas instalações para realização das aulas;

Ao Diretor do CIESA, Prof. Luís Antônio Campos Correa, pela compreensão em permitir que a pesquisa pudesse ser realizada na instituição;

Em especial, às professoras e amigas Dras. Angelise Valladares, minha orientadora, e Sílvia Modesto Nassar pela dedicação, alto senso profissional, compreensão e precisão com que seus conselhos e orientação me conduziram;

Ao Professor e Coordenador do Curso Dr. Nelson Colossi, pela compreensão, confiança e apoio;

Aos professores Rolf Hermann Erdmann e Alacoque Lorenzini Erdmann pela compreensão e incentivo nos momentos de dificuldades;

A Shandi, Fernanda, Graziela e Ivo pela assistência que me deram ao longo do curso;

Ao meu filho, Paulo Henrique, pelo carinho, amor, força, apoio e, principalmente, compreensão nos momentos em que não lhe podia dar atenção;

Aos meus irmãos por fazerem parte das minhas expectativas de futuro e em especial o Ednaldo que além de irmão é como um filho, por acreditar em mim;

Ao amigo Ibrahim Zoghbi pela ajuda tecnológica que viabilizou a execução deste trabalho;

Aos meus colegas de mestrado Armínio Adolfo Souza, José Roberto e, em especial, Sílvio Jorge Pinheiro e Helen Rita Menezes Coutinho pela força, apoio e amizade;

Às amigas Luiza e Helena Rebelo pelo apoio, incentivo e força nos momentos difíceis e sobretudo pela amizade;

À professora Edelamar pela disponibilidade e apoio;

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial, ao CPGA que viabilizou a realização do curso;

RESUMO

CASTRO, Maria de Lourdes Prazeres de. **Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada.** Florianópolis, 2003, 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

Orientadora: Prof^ª. Angelise Valladares, Dr^a.

Defesa: 05/03/2003

Esta dissertação teve como finalidade a análise dos fatores significativos do clima organizacional do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA, uma instituição de ensino superior privada, na percepção de seus servidores docentes. Os fatores considerados significativos selecionados para a realização deste estudo foram: instituição e profissão; satisfação com o trabalho; relacionamento interpessoal; mudanças na organização; recursos didáticos; remuneração e qualificação profissional. A pesquisa foi realizada tendo como alvo uma amostra do corpo docente efetivo na instituição. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário que se compunha de duas partes, sendo uma contendo perguntas pessoais e outra contendo perguntas funcionais. Esta última compunha-se de um conjunto de oito itens sendo cinco contendo perguntas fechadas, dois com perguntas semi-abertas e uma pergunta aberta, acerca da percepção dos docentes em relação aos diferentes fatores. A pesquisa foi realizada no âmbito da organização e a amostra foi composta de 83 respondentes de uma população de 240 professores dos vários cursos, no período de 15 de outubro a 06 de dezembro de 2002. A amostra foi considerada representativa, uma vez que todas as variáveis foram respondidas, mesmo que em algumas delas não tenha atingido o total. Utilizou-se uma escala valores de 01 a 07 em que quanto menor o valor, maior concordância com a assertiva. As informações obtidas na coleta de dados foram analisadas segundo a metodologia apresentada e os resultados encontrados. A análise de dados demonstrou que alguns fatores, tais como Instituição e Profissão, Satisfação com o trabalho e Relacionamento Interpessoal apresentam alto nível de satisfação entre os docentes. Os demais, embora apresentem um menor nível de satisfação, não chegam a comprometer o clima da organização.

Palavras-chave: clima organizacional; cultura organizacional; gestão universitária.

ABSTRACT

CASTRO, Maria de Lourdes Prazeres de. **Meaningful Factors about the climate in the Faculty Members' perception within a Private Graduation Teaching Institution.** Florianópolis, 2003, 118p. Dissertation (Master Degree on Management) – Management Postgraduation Program, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Orientator: Professor Angelise Valladares, Ph.D.

Defense: 03/05/2003

This dissertation aims the analysis of the meaningful factors about the organizational climate within Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas, CIESA, a Private Superior Teaching Institution, on its faculty members. The meaningful factors selected for this study comprise the institution itself, and its professionals; the degree of satisfaction they enjoy with their work; their interpersonal relationship; the impact brought up by the changes in the Institution; the teaching resources; the professionals' remuneration and qualification. The search was carried out bearing as its target a sight on the Institution faculty staff. The tool used to collect data was a two-part questionnaire, the first requiring personal data, and the second requiring data on the functional aspect. The later comprised a set of eight items producing five multiple-choice questions (straight questions), two multiple-choice ones plus a justification questions (semi-straight question) and a subjective question (open question) asking about the professor's perception on the different factors within the organizational climate of the Institution. This research was carried out in the Institution itself, during the 2002 school year, while sampling reached 83 subjects within a population of 240 professors of the different courses. Such sampling was considered representative once all of the variables contained in the question were actually answered, though not entirely under certain circumstances. It was applied a scale value ranging from 01 to 07, where the lower the value the higher the accordance with the assertion. The information obtained in the data collection were analyzed in accordance with the produced methodology and the data analysis findings. The data analysis have evidenced that in some factors such as the Institution and the Profession, the Satisfaction towards the Work and the Interpersonal Relationship express a high level of satisfaction among the faculty staff members. The remaining ones, though they have produced a lower satisfaction level they are not such to compromise the organizational climate.

Key words: organizational climate; cultural organizational; university management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade	38
Figura 2	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao tempo de serviço no magistério.....	66
Figura 3	– Docentes do CIESA quanto ao nível de renda familiar.	67
Figura 4	– Perfil dos docentes do CIESA	67
Figura 5	– Organograma do CIESA	76
Figura 6	– Escala de valores de satisfação no fator Instituição e Profissão....	78
Figura 7	– Escala de valores de satisfação no fator Satisfação com o Trabalho.	79
Figura 8	– Escala de valores de satisfação no fator Relacionamento Interpessoal.....	80
Figura 9	– Escala de valores de satisfação no fator Mudanças na Organização.....	82
Figura 10	– Escala de valores de satisfação no fator Recursos Didáticos	83
Figura 11	– Docentes do CIESA quanto ao regime de trabalho.....	84
Figura 12	– Docentes do CIESA quanto à faixa salarial.....	85
Figura 13	– Satisfação dos docentes em relação ao salário auferido.....	85
Figura 14	– Opinião dos docentes do CIESA sobre a existência ou não de diferença de remuneração	85
Figura 15	– Satisfação dos docentes do CIESA quanto ao plano de carreira....	87
Figura 16	– Existência ou não de permissão aos docentes do CIESA para fazer cursos fora da instituição.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Distribuição da frequência dos professores de acordo com o curso	60
Tabela 2	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto à idade.	62
Tabela 3	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao sexo	62
Tabela 4	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao estado civil	63
Tabela 5	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto à titulação.	63
Tabela 6	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto à formação.	64
Tabela 7	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto à experiência profissional fora do magistério.	65
Tabela 8	– Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao tempo de serviço no magistério.	65
Tabela 9	– Média das respostas dos docentes do CIESA, no fator Instituição e Profissão	77
Tabela 10	– Média das respostas dos docentes do CIESA, no fator Satisfação com o Trabalho	79
Tabela 11	– Média das respostas dos docentes do CIESA, no fator Relacionamento Interpessoal	80
Tabela 12	– Média das respostas dos docentes do CIESA, no fator Mudanças na Organização	81
Tabela 13	– Média das respostas dos docentes do CIESA, no fator Recursos Didáticos.....	83

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	17
1.2 Objetivos	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura da Dissertação	22
 2. BASE CONCEITUAL	 23
2.1 Aspectos gerais da educação superior	23
2.1.1 EDUCAÇÃO NO CONTEXTO CULTURAL	23
2.1.2 EDUCAÇÃO E CIDADANIA	25
2.2 Aspectos conceituais da cultura organizacional	27
2.2.1 CULTURA E CONTEXTO SOCIAL	27
2.2.2 O SURGIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.3 Aspectos Conceituais do clima organizacional	33
2.3.1 A RELAÇÃO TRABALHO-INDIVÍDUO	33
2.3.2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.3.3 CLIMA <i>VERSUS</i> CULTURA ORGANIZACIONAIS.....	39
2.3.4 SATISFAÇÃO PESSOAL.....	40
2.3.5 MODELOS DE ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	45
2.3.6 FATORES SIGNIFICATIVOS PARA O ESTUDO DO CLIMA NO CIESA.....	50
 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	 57
3.1 Caracterização da Pesquisa	57
3.2 Perguntas de Pesquisa	59
3.3 Delimitação da Pesquisa.....	60
3.4 Perfil dos Docentes Pesquisados	61

3.5 Definição de Termos Relevantes	67
3.6 Coleta e Análise de Dados	69
3.7 Limitações da Pesquisa	71
 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	 72
4.1 CIESA: Caracterização e aspectos históricos	73
4.2 Análise dos Fatores Significativos do Clima Organizacional do CIESA.....	76
4.2.1 FATOR – INSTITUIÇÃO E PROFISSÃO.....	77
4.2.2 FATOR – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	78
4.2.3 FATOR – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	80
4.2.4 FATOR – MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO.....	81
4.2.5 FATOR – RECURSOS DIDÁTICOS.....	82
4.2.6 FATOR – REMUNERAÇÃO	83
4.2.7 FATOR – QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	86
4.3 Análise e proposta de sugestões para o CIESA.....	88
4.3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS EM FUNÇÃO DA BASE CONCEITUAL	88
4.3.2 SUGESTÕES DOS DOCENTES	91
4.3.3 PROPOSTAS PARA O CIESA.....	91
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	 93
5.1 Conclusões.....	93
5.2 Recomendações.....	96
 REFERÊNCIAS	 97
 APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO ...	 103

1. INTRODUÇÃO

A sociedade passa por transformações fundamentais nos diversos segmentos. São transformações nas áreas tecnológica, social, cultural, científica, administrativa e política. Os recursos tecnológicos da informação utilizados nas organizações têm servido de apoio a funcionários e gerentes para otimizar esforços na conquista de metas e objetivos.

A convivência entre os membros da organização cria vínculo que passa a formar uma microssociedade com características, cultura e normas próprias. No momento em que o ser humano passa a viver em agrupamentos, normas e valores aparecem a fim de estabelecer o modo de agir dos seus componentes e permitir uma convivência amigável e pacífica. Com o passar das gerações, tais regras vão sendo incrementadas, compondo nossa herança cultural (MOISEICHYK, 1997).

Cultura, no sentido geral, são traços marcantes de um povo, representando sua identidade. Para Romanelli (2001, p. 19) “a forma como se origina e se evolui uma cultura define bem a evolução do processo educativo”. Traços desse processo são encontrados sob a forma de tradição cultural. As trocas entre culturas, as influências que umas exercem sobre as outras, resultam nessa variedade de culturas que advêm do contato entre elas. Tais trocas, ao se processarem tendem a trazer enriquecimento às culturas interessadas, uma vez que as notáveis diferenças entre elas desafiam a imaginação e a inteligência humanas (ROMANELLI, 2001).

A cultura organizacional se assemelha à cultura dos povos. Esta também se desenvolve e se constrói a partir do comportamento das lideranças como empresários, presidentes, diretores, gerentes e coordenadores, que atuam como disseminadores para os demais membros do grupo através de seus modos de pensar e agir, mas que também recebem influências dos subordinados e do ambiente externo. Essas trocas de experiências e conhecimentos internos e externos vão se solidificando e formando o caráter da organização.

Para Hesselbein *et al.* (1997), se a organização já possui um potencial capaz de viver e sobreviver, as crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos subordinados. Esse modo de construção cultural pode ocorrer de diversas maneiras: primeiro, os empresários só contratam e mantêm os subordinados que pensam do modo dele; segundo, os empresários doutrinam e socializam os subordinados conforme seu modo de pensar e sentir, ou apresentam seus próprios comportamentos como modelo. Nesta última, o papel funcional do empresário estimula os subordinados a se identificarem com ele, internalizando suas crenças, valores e premissas.

A cultura das organizações, quer privadas, quer públicas, acaba por influenciar no ambiente de trabalho. As pessoas pensam e agem de formas muito próprias, mas no âmbito das organizações, precisam se adequar às formas como o trabalho se desenvolve, seguindo as normas, tradições, crenças, valores e costumes organizacionais.

Estudos sobre as condições de trabalho nas organizações são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da empresa. É através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários que se pode adotar medidas adequadas para que a organização possa alcançar seus objetivos e metas institucionais, bem como atender às expectativas do indivíduo no trabalho.

Souza (1982) aborda a importância de se avaliar o clima organizacional a fim de coletar informações sobre a área carente de atenção especial. Não basta sentir que o clima não está bem. Faz-se necessário identificar onde e como se encontra a falha a fim de melhorá-lo. Por isso a pesquisa do clima organizacional é um mecanismo imprescindível aos dirigentes para detectar possíveis anomalias no interior da organização, já que fornece informações para análise de causa e efeito.

Épocas de mudanças suscitam expectativas cada vez mais inquietantes no ambiente da organização. A velocidade com que ocorrem as mudanças no campo dos negócios torna o mundo quase que imprevisível, exigindo constante vigilância e criatividade por parte dos gestores e uma atenção especial ao sistema de informação. Segundo Beuren (2000), o mundo passa por incríveis mutações no diversos setores da vida social, mas as mudanças nos ambientes organizacionais

chamam a atenção dos pesquisadores dessa área, mais especificamente no que se refere ao gerenciamento da informação, visto que esta servirá de suporte ao processo de gestão.

O dinamismo do mundo científico e tecnológico das últimas décadas e as conseqüentes mudanças de valores vêm transformando a estrutura da sociedade, suas tradições, costumes e valores, exigindo, dessa forma, novas perspectivas e estratégias nos diversos segmentos das atividades sociais. As mudanças ocorridas no contexto social refletem no âmbito da organização que se vê obrigada a rever seus conceitos culturais. Se mudar é difícil, manter a mudança é ainda mais, por que esta não se restringe ao ambiente interno da empresa, pois também é um reflexo das mudanças exteriores (HESSELBEIN *et al.*, 1997).

Essas mutações constantes, bem como o desenvolvimento de novas culturas, crescimento populacional e diversidade de tarefas, trouxeram a necessidade de se criar organizações mais flexíveis, com maiores aberturas e novos tipos de negócios. As organizações educacionais também sentem necessidade de adequar a esses novos modelos, visto que as empresas prestadoras de serviços tiveram um crescimento considerável nas últimas décadas.

Mesmo havendo diferentes conceitos de organização, pode-se dizer que elas obedecem a princípios gerais que as norteiam para fins específicos. As organizações são constituídas de recursos materiais, financeiros e tecnológicos que dependem do trabalho de recursos humanos para se afirmar, crescer e se desenvolver. São, portanto, as pessoas os elementos mais importantes da organização, constituindo o setor que integra o processo de interação e interdependência com as demais variáveis que formam a organização (processos, estrutura, tecnologia e ambiente).

Vários são os tipos de organização que existem e quase todas apresentam características e peculiaridades próprias prontas para enfrentar desafios. É o que se pode chamar de cultura específica da empresa e que passa a nortear as ações desenvolvidas pela tal. Uma instituição onde o trabalho se desenvolve num ambiente saudável, certamente terá melhores resultados. No caso desse estudo, a ênfase ocorre em um tipo de peculiar de organização, a instituição privada de ensino superior, especificamente o Centro de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, que

vem se dedicando ao Ensino Superior e indo além da graduação na busca da qualidade do ensino, com vistas a formar profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Ao se tratar de cultura organizacional não se pode deixar de pensar no ambiente da empresa, na satisfação ou descontentamento dos seus membros, os meios utilizados para atingir suas metas, isto é, como está o clima da organização face à cultura desenvolvida ao longo do tempo. O trabalho desenvolvido nas organizações cria características próprias e se realiza com base nos princípios da cultura da organização, que influencia no clima organizacional.

Os estudiosos da Administração têm se dedicado à busca de modelos e instrumentos que possibilitem melhorar o desempenho das organizações formais. Desde o início, como nos estudos realizados pelos clássicos, prevalece a preocupação em tornar as empresas mais funcionais. Segundo Etzioni (1981), o que se deseja para as organizações é que sejam unidades mais eficientes e produtivas.

Nesse sentido, Freitas (2000) afirma que a estrutura teórica da cultura organizacional continua fragmentada, difícil de ser absorvida de forma integral e consensual por acadêmicos e práticos da Administração. Sua fragilidade no tocante aos conceitos e métodos ainda é objeto de pesadas críticas. Grande parte dessas fazem referência à “apropriação indébita” de alguns conceitos tirados de outras áreas do conhecimento, bem como ao fato de os pesquisadores organizacionais tenderem a reduzir o significado das produções de um povo àquilo que é produzido numa convivência parcial, como a que se dá no seio da organização.

A cultura organizacional surge como uma forma de reintegração da organização, que dá ênfase às idéias, valores, padrões e maneiras de trabalho. Deste modo, a cultura organizacional responde a essa tendência de desagregação cultural, reavivando o respeito pelas tradições através do consenso e da solidariedade entre os membros da organização. Para Blau e Scott (1970), valores, crenças e normas que são compartilhados pelos membros dos grupos que determinam sua cultura.

Para Costa (1999), a organização se compreende como uma estrutura social, isto é, trata-se de um sistema onde há grupos de pessoas interagindo mutuamente,

segundo os padrões de comportamento aceitáveis, cada um consciente do que dela pode esperar o grupo e o que ela espera do grupo. Esses grupos realizam a cooperação efetiva, estabelecem normas, criam canais de comunicação e impõem restrições. Isso acarreta satisfação individual ao transmitir senso de segurança a seus membros, mas também pode criar barreiras quando um de seus membros transgride as normas.

Ainda segundo Costa (1999), administrar um contingente humano de uma organização e conduzi-lo ao sucesso exige que os processos de inovação e mudança sejam implementados sob estratégias de gerenciamento as quais tenham uma atuação consistente sobre os valores desenvolvidos dentro da cultura da organização.

Os conceitos e padrões culturais das organizações influenciam o surgimento de um chamado Clima Organizacional, que segundo Souza (1978), é considerado um conjunto de características que descrevem uma organização, um conglomerado de valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas ou, ainda, um fenômeno resultante dos elementos da cultura.

Para Rizzatti (1995), estudar clima organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e o ambiente de trabalho, e assim transmitir aos dirigentes uma visão mais ampla da organização e não apenas uma simples interpretação de dados. Sob esse enfoque, o estudo do clima organizacional, seja por meio do estudo das percepções ou das aspirações dos servidores docentes, é um diagnóstico da instituição, especialmente pelo seu valor prático na adoção de novas estratégias administrativas.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

As organizações que prestam serviços na área educacional vêm crescendo muito nos últimos anos. A absorção de alunos por instituição de ensino superior privada tem colaborado muito com o aumento de vagas. Entretanto, a quantidade de vagas oferecidas pelas instituições privadas ainda não resolve o problema. É

importante analisar a qualidade do ensino que tais organizações estão oferecendo e que profissionais estão lançando no mercado de trabalho. Santos (org.) (2001) comenta que, na maioria das vezes, o estudante almeja a formação universitária buscando apenas a consolidação de um *status* social e econômico, estabelecimento profissional, ou outras formas de satisfação. No entanto, o homem, numa dimensão maior, tem uma grande contribuição a oferecer à humanidade e nem sempre isto representa contrapartida material, podendo contribuir para as transformações sociais desejadas e para isso necessita de uma formação profissional sólida.

A qualidade do serviço oferecido depende muito do nível de satisfação em que se encontram os funcionários que compõem o quadro de docentes e técnicos da organização. As instalações, as condições técnico-pedagógicas, incluindo-se laboratórios nos diversos cursos, biblioteca, centro de informática, nível de profissionalização dos docentes e técnicos, ambiente favorável ao estudo, entre outros são fatores importantes para o desempenho das atividades organizacionais.

Essa correlação entre qualidade de ensino e satisfação dos profissionais da área parece fácil de se compreender, entretanto não é tão simples pôr em prática por mais que a instituição se esforce. As pessoas pensam diferente e agem de forma diferente em qualquer situação. O que parece interessante para uns, pode não ter o mesmo significado para outros.

As políticas administrativas e pedagógicas praticadas no âmbito educacional variam de uma organização para outra nas diversas áreas e setores. Numa instituição de ensino ocorrem os mesmos problemas que enfrentam qualquer organização. Embora, de forma especial por se tratar de uma produção diferenciada que é o conhecimento, seu produto final a ser apresentado ao mercado de trabalho através dos alunos que concluem seus cursos deve ser tão bom quanto qualquer outro produto. As Instituições de Ensino Superior têm uma grande responsabilidade quanto aos profissionais por elas formados.

Com o surgimento das instituições de ensino superior privadas, novos horizontes nesse campo educacional começavam a ser vislumbrados e já se podia pensar em novas vagas e conseqüentemente maiores oportunidades de acesso ao ensino superior para os que buscam a conquista de uma profissão. Embora ainda fosse muito pouco, pois apenas três cursos não satisfaziam demanda local, o

CIESA teve a iniciativa e procurou crescer investindo na qualificação profissional, avaliação dos métodos e técnicas de ensino implementação dos recursos tecnológicos, ampliação das estruturas físicas e administrativas e criação de novos cursos. Mas não se restringiu à graduação, procurou atingir a pós-graduação com a implantação de cursos de especialização

Desde 1999 o CIESA mantém oito cursos de graduação: Administração com ênfase em Comércio Exterior, Sistema de Informação, Gestão Hospitalar, Marketing, Pessoal; Ciências Contábeis; Ciências Econômicas; Educação Artística; Direito; Secretariado Executivo, Matemática e Turismo, além de diversos cursos de Pós-Graduação CIESA, 2003).

Tendo em vista a relevância dos argumentos apresentados, este trabalho orientou-se pela seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a percepção dos servidores docentes do CIESA sobre o clima organizacional?

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho constitui-se em conhecer a percepção dos servidores docentes acerca de alguns fatores significativos do clima no CIESA.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Elaborar um histórico do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA;
- Identificar e analisar os fatores significativos do clima organizacional no CIESA, segundo a percepção dos docentes;
- Estabelecer as relações existentes entre os dados obtidos e a fundamentação teórica da pesquisa e propor sugestões para a melhoria do clima organizacional do CIESA.

1.3 Justificativa

Para Freitas (2000), a transmissão da cultura organizacional integra as atividades de todo executivo ou gerência. Entretanto, é a administração de recursos humanos que se encarrega dos instrumentos capazes de agenciar a promoção da cultura. É esse setor que define perfis, programa, rituais e cerimônias, atribui premiações aos campeões, explicita normas e as condições para se conquistar prêmios, recebe e divulga depoimentos, compatibiliza valores e cria modelos a serem seguidos.

Cada tipo de cultura exerce um padrão específico de controle de seus membros participantes, segundo Motta e Caldas (orgs.) (1997). No que se refere às culturas coletivistas, a pressão externa é a forma principal de controle. Já nas culturas individualistas o controle é exercido especialmente por meio de pressões internas, exercendo dessa forma o papel principal. Enquanto os membros das culturas coletivistas se preocupam com o fato de se livrar de responsabilidade, os participantes da cultura individualistas valorizam o auto-respeito. A cultura organizacional está intrínseca nos valores institucionais em qualquer tipo de organização, seja ela comércio, indústria ou serviço.

A questão da cultura organizacional fica evidente quando se trata de instituições de ensino, visto ser essa uma organização que trabalha exclusivamente com seres humanos, especialmente pessoas jovens. Embora haja também alguns mais experientes, tanto dentre os alunos como os professores que já trazem consigo conceitos definidos pelas experiências vivenciadas. O produto final desse tipo de organização é o conhecimento. Este só se torna possível através da atuação das pessoas. Por isso muitos valores, filosofias, ideologias e traços culturais da instituição acabam sendo transmitidos aos alunos e também à toda comunidade universitária e o resultado transparece nas ações da organização influenciando o clima da instituição.

Do ponto de vista teórico pode-se dizer que o tema é relevante por estudar o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas que fogem à abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do

clima serve para identificar onde se situam as deficiências das instituições, e orientar em que direção possíveis esforços devem ser aplicados, na busca de soluções que viabilizem uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais e, conseqüentemente, melhor desempenho, quer o ponto de vista pessoal, quer do organizacional.

O estudo do clima organizacional do CIESA é uma forma de, através dos indicadores obtidos, contribuir para um maior aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos. Essas informações servirão de instrumento de trabalho para os gerentes por se tratar de um referencial de informações sobre o clima existente na organização. Tais informações também poderão servir para desenvolver análises comparativas entre instituições similares.

O Ensino Superior no Amazonas há muito já não oferecia vagas suficientes para a quantidade de estudantes que concluíam o Ensino Médio e desejavam cursar uma faculdade. O número de oferta de vagas da Universidade Pública era muito inferior à demanda, tanto dos alunos que concluíam o Ensino Médio quer da rede pública, quer das instituições de ensino particular, bem como aqueles mais antigos que insistiam em fazer um curso superior. Isto fazia com que uma pequena minoria tivesse acesso à Universidade e os demais ficassem sem qualquer oportunidade de fazer uma faculdade, mesmo aqueles que poderiam pagar seus estudos. Alguns mais afortunados iam para outras cidades fora do Amazonas, nos grandes centros do país, como Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Belo Horizonte e os demais ficavam a sonhar com o que parecia impossível.

Com o surgimento das Instituições de Ensino Superior Privadas no Amazonas, criou-se maiores possibilidades de se fazer um Curso Superior. O Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA foi a primeira oportunidade a surgir para aqueles que há muito sonhavam ingressar num curso superior, tendo sido, portanto, o primeiro a ser criado em Manaus. Em razão deste pioneirismo, o CIESA apresenta uma cultura organizacional mais arraigada e consistente, portanto, mais propícia para uma pesquisa científica.

Muitos valores, filosofias e ideologias da instituição acabam por transparecer

aos alunos bem como em toda comunidade universitária. O resultado transparece no clima da organização com muito mais facilidade do que numa indústria, onde o único contato que a clientela tem com a empresa é através dos produtos.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esse trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro apresenta-se uma visão geral sobre o tema em investigação, assim como os objetivos de estudo e a justificativa.

No segundo capítulo, apresenta-se a base conceitual desenvolvida de acordo com a pesquisa bibliográfica. Dentre os tópicos são apresentados aspectos do clima e cultura organizacionais suas funções e utilidades, bem como as fases da educação superior e os fatores significativos para o estudo do clima em IES (Instituições de Ensino Superior).

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos relacionados com os procedimentos metodológicos que nortearam o estudo. Inclui-se também suas características, pergunta de pesquisa, definição de termos e variáveis, dentre outros.

No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da análise dos dados coletados, demonstrando-se as possíveis comparações e deduções, com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa.

Finalmente, no quinto e último capítulo apresentam-se as considerações finais que incluem as conclusões, algumas recomendações e sugestões para futuras investigações.

2. BASE CONCEITUAL

Este capítulo trata dos conceitos pertinentes ao tema em estudo e está dividida em três partes: a primeira preocupa-se com os aspectos gerais da educação superior; a segunda visa abordar aspectos conceituais da cultura organizacional e a terceira trata dos aspectos conceituais do clima das organizações, bem como os fatores significativos para o estudo do clima organizacional no CIESA.

2.1 Aspectos gerais da educação superior

A crise de reestruturação do Estado e conseqüentemente do Ensino Superior não são problemas exclusivos do Brasil nem dos países de terceiro mundo em geral. Esta é uma realidade presente em países de todas as dimensões e graus de desenvolvimento. Mesmo os países desenvolvidos têm passado por crises semelhantes às nossas. É um fenômeno que acompanha as transformações da base econômica de todos os países, que não se diferencia pelo nível de desenvolvimento, segundo Silva Júnior e Sguissardi (2001).

2.1.1 EDUCAÇÃO NO CONTEXTO CULTURAL

O sistema educacional evoluiu e se elevou a partir da segunda metade do século XX em todo mundo, graças, principalmente, à democratização do ensino em diversos países e à abertura das universidades, até então privilégio de algumas camadas sociais. Mas isso não aconteceu por acaso, é importante lembrar que houve uma forte pressão da sociedade em geral no sentido da ampliação dos direitos de seus cidadãos. Isto significa que o próprio processo de democratização política de algumas sociedades tornou a educação uma reivindicação fundamental.

Para Romanelli (2001), pensar em educação para o desenvolvimento, tendo em vista uma sociedade complexa como a brasileira, não é tarefa muito fácil de se concretizar já que se trata de uma educação num contexto profundamente marcado por desníveis. Pensar educação num contexto significa pensar o próprio contexto. A ação educativa processa-se de acordo com a compreensão que se tem da realidade social em que se está inserido.

No processo educativo distinguem-se dois aspectos interdependentes: o gesto criador que é o fato de o “homem estar no mundo” e com ele se relacionar transformando-o e transformando-se, neste caso o gesto educativo não se distingue do gesto criador de cultura, e o gesto comunicador que o homem executa. Nesse sentido, a educação funciona como mediadora entre o gesto cultural propriamente dito e sua continuidade.

Ainda segundo Romanelli (2001), da mesma maneira como acontece com a cultura, a chamada cultura letrada e com a ordem econômica, a forma como se desenvolve o poder político implica na evolução da educação, uma vez que esta se desenvolve seja espontaneamente, seja deliberadamente, para atender os interesses das camadas que representam a estrutura do poder. Por mais que os objetivos do sistema de ensino visem a atender aos interesses da sociedade como um todo, é inevitável que as diretrizes assumidas pela educação favoreçam mais as camadas detentoras de maior representação política nessa estrutura.

Isso se entende porque quem legisla o faz segundo a escala de valores própria da camada a que pertence. Em razão disso pode-se afirmar que o poder político tem atuação e responsabilidade na organização formal do ensino.

A herança cultural influi diretamente na composição e no objetivo perseguido pela demanda escolar. Os rumos que toma a economia criam novas necessidades de uma educação voltada para a qualificação profissional escolarizada, que passa a compor o quadro situacional das relações existentes entre educação e desenvolvimento.

As instituições de educação nascem da necessidade das gerações mais antigas transmitirem às mais novas os resultados de suas experiências, e tem também como finalidade preservar e recriar seus produtos que sofrem influência da

cultura transplantada. Desse modo, na medida em que se transforma pelo desafio que aceita, o homem se educa.

No entanto, o que se pretende na cultura transplantada é a imposição e a preservação de modelos culturais importados, tornando-se assim, mínima a possibilidade de criação e inovações culturais. Na fase colonial, esse tipo de ação escolar era também um instrumento a serviço da sociedade nascente para impor e preservar a cultura transplantada.

A necessidade de manter os desníveis sociais teve, desde cedo, na educação escolar, um instrumento de reforço das desigualdades. De certa forma a educação escolar ajudava a manter os privilégios de classe, tornando-se ela mesma uma forma de privilégio ao se utilizar de mecanismos de seleção de um conteúdo de cultura, que não foi capaz de propiciar às camadas sociais, sequer preparação para o trabalho (ROMANELLI, 2001).

2.1.2 EDUCAÇÃO E CIDADANIA

Esse tema tem como foco a relação entre a sociedade civil e a universidade, e a condução do indivíduo a várias referências.

Segundo Santos (org.) (2001), o acesso à educação sofre um processo de afunilamento. Poucos conseguem concluir o ensino médio, raros os que concluem um curso universitário e ainda mais difícil é ampliar o nível do conhecimento através de uma pós-graduação, mestrado, doutorado, ou até mesmo manter-se num processo de educação permanente.

O acesso à educação que deveria ser direito de todos acaba por se tornar um fator de exclusão por diversos fatores de ordem estrutural tais como desigualdades sociais, concentração de renda e terra e ainda se agrava por fatores de ordem conjuntural (crise econômica, desemprego e outros).

Aos detentores do poder, ao longo da história, era interessante manter a grande massa mal informada e mal instruída. Mesmo aqueles que alcançavam

elevado grau de conhecimento, se esse não foi socializado, concretizado ou operacionalizado pouco contribuíram para as mudanças necessárias à sociedade verdadeiramente democrática.

A Universidade tem muito a oferecer à sociedade civil. Principalmente num momento de construção de um processo político participativo, em que a participação popular estabelece novas formas de relação entre a sociedade e o Estado.

Entretanto, é necessário que a educação e a cidadania se efetivem para todos os membros da sociedade, de forma a provocar mudanças concretas. Mudanças essas estimuladas pelos conhecimentos que parte da Universidade quando essa não se nega a repassá-los à sociedade da qual faz parte. A Universidade não tem razão de existir se o que ela produzir não puder ser aproveitado pela sociedade que a mantém.

Santos (org.) (2001) afirma que nesse contexto de atuação da população no processo de construção social, a sociedade civil ganha mais um compromisso com:

- A formação de cidadãos comprometidos com este processo de gestão pública partilhada e concretizada por meio das ações dos Conselhos dos movimentos sociais independente da esfera pública: (federal, estadual ou municipal) e independente da política pública (saúde, educação);
- Contribuir na capacitação e qualificação de conselheiros-membros da sociedade civil para atuação nesses órgãos e nas esferas governamentais;
- Dar credibilidade às ações desenvolvidas pelos Conselhos por meio de um caráter técnico-científico, que o ensino sistematizado e metodológico pode oferecer.

Dessa forma, a Universidade pode resgatar seu espaço de fomentação de idéias, de alternativas, de propostas para a sociedade. É nesse sentido que deve caminhar a atividade universitária: suscitando discussões e não impondo verdades absolutas.

2.2 Aspectos conceituais da cultura organizacional

Este item preocupa-se em apresentar conceitos, aspectos e importância da cultura no contexto da sociedade de modo geral, assim como a cultura formada e desenvolvida no ambiente organizacional.

2.2.1 CULTURA E CONTEXTO SOCIAL

De modo geral, é comum entender-se por cultura o conjunto de costumes, hábitos, atitudes, tradições, compreensões e vivências dos indivíduos em qualquer lugar. Isso inclui o próprio ambiente familiar por ser o primeiro contato cultural do ser humano, onde começa a aprendizagem de convivência em grupo. As sociedades existem em função de seus membros que, na partilha de idéias, conhecimentos populares ou letrados, maneiras de comportamento individual e grupal, níveis educacionais, tradições, costumes e valores, determinam a história de um povo.

Na visão de Morgan (1996), a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra com o fim de dela tirar o alimento. Mas quando se trata de cultura no contexto da sociedade, refere-se tipicamente aos padrões de desenvolvimento refletidos nos sistemas sociais de conhecimento, ideologias, valores, leis, e rituais quotidianos. O termo também é normalmente usado para fazer referência ao grau de refinamento evidente nos sistemas sociais de acordo com suas crenças e práticas.

A palavra cultura, quer no sentido de cultivo quer no sentido social, deriva das observações do século XIX a respeito da transmissão dos padrões de valores, níveis de desenvolvimento social e idéias que as sociedades transmitem através das gerações.

Morgan (1996) ainda entende que significado, compreensão e sentidos compartilhados são diferentes formas de se descrever uma cultura. Sendo o indivíduo um ser social, sua característica grupal é essencial a sua sobrevivência,

não podendo o mesmo viver isolado, uma vez que todos os indivíduos dependem uns dos outros face às diferentes habilidades que cada ser humano desenvolve.

Ao abordar a cultura, se faz referência ao processo de construção da realidade que permite aos indivíduos ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Tais padrões de compreensão firmam as bases que torna o comportamento dos indivíduos sensível e significativo. As diferentes formas de cultura dos povos é um fator de enriquecimento entre as populações quando ocorre compartilhamento de padrões de valores através de intercâmbio.

Todos os povos, desde os mais primitivos, tiveram e têm uma cultura que se transmite de geração a geração. Os mitos, as lendas, os costumes, as crenças religiosas, os sistemas jurídicos e valores étnicos refletem os modos de agir, sentir e pensar de um povo, compondo seu patrimônio cultural.

Assim como a cultura de um povo é seu referencial no contexto social; dentro de uma organização ocorre uma situação semelhante, seus padrões culturais desenvolvidos e assimilados por seus membros ao longo do tempo também caracterizam o comportamento da empresa. Portanto, as normas, hábitos, costumes e padrões culturais são o que diferenciam uma organização da outra. As empresas desenvolvem sua própria cultura ao longo do tempo e todos que delas fazem parte absorvem, nesse contexto, os modos de agir e de pensar que passam a fazer parte desse complexo chamado organização.

Segundo Motta e Caldas (orgs.) (1997), cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta diversas definições. Alguns autores definem cultura como sendo uma forma pela qual uma comunidade procura satisfazer suas necessidades materiais e psicossociais. Para outros, cultura é a adaptação em si, ou seja, é a maneira pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de se adaptar ao meio ambiente. Em ambos os casos, está presente a idéia de *feedback*. A adaptação bem sucedida conduz à evolução nessa direção, enquanto que o insucesso na adaptação tende a corrigir e evoluir em outra direção.

Motta e Caldas (orgs.) (1997) ainda apresentam outra forma de se ver a cultura como parte do inconsciente humano, onde todas as configurações culturais

estariam inscritas. Todavia, as condições do meio ambiente, tanto internas como externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Outra visão cultural busca a concentração nas diferentes formas de cognição que caracterizam as diversas comunidades.

Várias têm sido as discussões em torno do tema cultura, valores e clima organizacionais visto por uma ótica de grande importância dentro das empresas, e que tomam por base os conceitos apresentados pela Antropologia Cultural, a Sociologia e a Psicologia. Tais discussões apresentam divergências e têm suscitado muitos debates na busca de um consenso que possa delimitar suas fronteiras. A literatura acadêmica apresenta diversos conceitos sobre cultura organizacional, contudo não explicita os termos nos conceitos, e assim acaba por gerar ambigüidade ou imprecisão.

Para Davis (1984), cultura organizacional significa um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Tais crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização.

Já para Sathe (1985), cultura é o conjunto de convicções importantes (freqüentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade têm em comum.

Ouchi (1987) a define como um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Entretanto Deal e Kennedy (1982) identificam como valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo.

Schein (1982) faz uma síntese dos diversos conceitos e agrupa em três níveis interligados:

- Artefatos e criações como formas visíveis de manifestar a cultura incluindo sua linguagem, arte, arquitetura e tecnologia incorporam a organização;
- As ideologias e valores como as normas, os princípios, regras, valores e ética que orientam os fins como também os meios daquilo que se deseja alcançar;

- Pressupostos básicos e premissa como valores subjacentes típicos e inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade da natureza humana, e das relações do homem com essa natureza no tempo e no espaço.

Por crença entende-se a compreensão dada como certa e que serve de parâmetro para o entendimento das coisas, e conhecimento dos valores pessoais e profissionais vistos como noções de compartilhamento do que as pessoas têm, e que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Funcionam como padrões quanto à forma de pensar, sentir e agir de um grupo. São como um roteiro de critério para determinar objetivos ou solucionar problemas em quaisquer circunstâncias.

Como as organizações são um produto da ação humana, é bem provável que, dedutivamente, os conceitos de cultura acima enunciados sejam aplicados nas mesmas, de forma a caracterizá-las quanto aos seus costumes e valores internamente cultivados. É a chamada Cultura Organizacional.

2.2.2 SURGIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Muitos antropólogos tomam o conceito de cultura pelo todo da sociedade, enquanto muitos sociólogos limitam o conceito de cultura a uma das três dimensões do espaço social – a dimensão simbólica. Já o senso comum confunde cultura e erudição. Toma-se por culta a pessoa que é letrada, tem vastos conhecimentos e saber falar corretamente. Num sentido mais lato, sinonima-se cultura e arte. Dessa forma, uma exposição de um artista plástico, um concerto de uma sinfônica, uma peça de teatro, ou um *show* de *rock*, são chamados de “eventos culturais”.

Na verdade, não há razões, do ponto de vista analítico, para conferir ao conceito de cultura a abrangência que alguns sustentam. Todavia, não cabe confiná-lo a uma única esfera simbólica como muitos pretendem.

Segundo Srour (1998), a cultura seria uma dimensão simbólica das coletividades, já que as representações imaginárias formam seu substrato. Ela comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à

natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio-ambiente. A cultura não se circunscreve ao mundo abstrato das idéias, pois estas, embora pensadas, são, sobretudo vividas e praticadas. Na verdade, o mundo da cultura é concreto.

O processo cultural é aprendido, transmitido e partilhado. Não decorre de herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Daí surge a chamada socialização ou endoculturação, na qual os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e se submetem aos padrões culturais. Toda coletividade adquire formas peculiares de agir, sentir e pensar, e sendo assim, tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e mais correto. Tal comportamento leva ao etnocentrismo, que significa a rejeição a outras culturas, passando a achá-las inferiores e bárbaras.

Srour (1998) afirma que, nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e forma um complexo preciso de representações mentais, um conjunto definido de conhecimentos. Forma um sistema coerente de significações, funcionando como um cimento que visa unir todos os membros da organização ao redor dos mesmos objetivos e das mesmas maneiras de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos, dada a disparidade de procedimentos e orientações.

A cultura organizacional exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve para distinguir as diferentes coletividades das diversas organizações. Fusões, aquisições ou incorporações tendem a fazer com que surjam vários conflitos entre as diferentes culturas das distintas organizações, que outrora estiveram separadas, e que então teriam de conviver. Esses conflitos também surgem em decorrência do aumento da competitividade. Um acirramento da concorrência traz a necessidade de inovações tecnológicas e novas posturas gerenciais, o que abre precedentes para um 'choque cultural'.

Motta, P. R. (1995) sustenta que a consequência imediata de se acreditar na existência de uma cultura organizacional é admitir que existem:

- a) Um conjunto de características que diferem de uma organização para outra, e que moldam comportamentos típicos para a ação e reação aos estímulos ambientais;
- b) Uma tendência a defender e preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização, e no passado garantiram a sua sobrevivência;
- c) A possibilidade de mudança e inovação essencialmente por forças externas, na produção de idéias novas e de grande impacto.

Com base nas crenças, na missão, nos objetivos e nas metas que, ao longo do tempo, a empresa cria sua cultura e então passa a seguir os padrões determinados por essa cultura.

Na cultura administrativa pode-se encontrar diversos conceitos que variam de uma época para outra, de região para região, e logicamente de uma organização para outra, face às diferenças de hábitos, costumes, tradição bem como outros fatores específicos do tipo de organização. Isso pode ser verificado quando se compara empresa pública e empresa privada, visto que cada uma tem suas características próprias.

Segundo Motta e Caldas (orgs.) (1997, p.32), “o padrão tradicional passa ao moderno em ritmos diferentes em todas as regiões, mas mesmo as regiões mais progressistas são reduzidas a um reflexo de modernização”. Ribeiro (1995) afirma não se tratar de qualquer resistência cultural à mudança, já que o anseio por transformação renovadora é a mais notória característica dos novos povos, entre os quais nos situamos.

As características culturais de uma organização independem do tipo ou da nacionalidade, seja ela japonesa, árabe, inglesa, francesa, canadense, americana ou outra, o importante é que delineiam o caráter da organização. Os seus aspectos sociais, as características físicas do local, ambiente de trabalho, aspectos humanos e as relações sociais entre patrão e empregados, os costumes, as tradições resultam na formação de sua cultura e, conseqüentemente, determinam o clima da organização. Compreender os fatores culturais que e os valores do ponto de vista

dos indivíduos e suas organizações significa entender a importância das diferenças transnacionais do comportamento organizacional.

As principais diferenças e semelhanças culturais no mundo de hoje são mais de ordem ocupacional do que nacional. As semelhanças e diferenças que se associam ao fato de o indivíduo ser um banqueiro, um funcionário do governo, um operário de fábrica, um atendente de loja, um trabalhador agrícola, etc., são tão importantes quanto as associadas à identidade nacional. Pode-se comparar a cultura de cada organização como a personalidade de cada indivíduo; ela é única e específica. De certa modo atua como uma forma de controle que a organização exerce sobre os empregados quando reprime, aprova ou estimula determinadas ações de comportamento.

A cultura de uma organização pode ter compreensão diversa. Quando se fala em cultura parece se fazer um referencial ao processo de construção de uma realidade que permite às pessoas ver e compreender atitudes, eventos, objetos, expressões e situações peculiares de formas distintas. Na verdade são padrões de compreensão que definem as bases que tornam o comportamento dos indivíduos sensível e significativo.

2.3 Aspectos conceituais do clima organizacional

Este item tem por finalidade apresentar definições e conceitos de clima organizacional, como também abordar a importância do fator ambiente na organização.

2.3.1 A RELAÇÃO TRABALHO-INDIVÍDUO

Para Rodrigues (2001), o século XX caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio Indivíduo-Trabalho. No início do século, logo na primeira década, a preocupação era com o aumento da produtividade e, certamente,

maiores ganhos para os detentores do capital. Já nas três décadas posteriores, a preocupação se volta para o comportamento do indivíduo e sua satisfação em relação ao meio, visto ser o paradigma adotado pela denominada Relações Humanas ser o mesmo que estabeleceu as diretrizes para a administração científica.

A primeira metade do século XX foi marcada por dois momentos distintos: um que se voltava à produtividade e outro preocupado com a satisfação do trabalhador. As décadas seguintes houve a vivência de conflitos face aos questionamentos dos funcionários, movimentos reivindicatórios dos trabalhadores. Essa postura teve reflexão imediata no âmbito das organizações.

Nos anos 70 surgiu uma mudança de enfoque no gerenciamento das organizações, incentivada, principalmente, pelo sucesso do modelo japonês. Nos anos 80 cresce o avanço da tecnologia e a conseqüente modernização das organizações. A automatização dos meios de produção e as constantes mudanças nas políticas, econômicas, sociais e tecnológicas tornam o contexto bem dinâmico e instável.

É nesse contexto que surgem os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior das organizações envolvendo a qualidade de Vida no Trabalho - QVT. A necessidade de alguém com responsabilidade e autoridade para gerir, decidir, planejar, coordenar, controlar, administrar os aspectos relacionados aos negócios, surge com a figura do gerente, aquele capaz de encontrar soluções para as dificuldades até então desafiadoras. Muitas teorias preocupam-se em discutir o trabalho do gerente, a importância desse profissional na empresa. Nas organizações modernas ainda se verifica um grande descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de Qualidade de vida.

Diante dessa situação, começaram a surgir as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do trabalhador diante de sua tarefa. Segundo Rodrigues (2001), Adam Smith foi um dos grandes incentivadores da racionalização da produção. Seria um excelente meio para aumentar a destreza do trabalhador e a minimização do tempo de produção. Entretanto, em razão disso, o trabalhador vivia em condições desumanas. As jornadas de trabalho se aproximavam das 18 horas diárias, e com relação ao salário, este deve ser o preço

necessário para que o trabalhador subsista e entre na sua classe sem aumento ou redução.

Situações como essas não permitiam ao empregado sentir satisfação ao executar suas tarefas, nem olhar para o futuro com alguma perspectiva de um amanhã diferente, onde trabalho e vida familiar e social pudessem se harmonizar (RIZZATTI, 1995).

A Relação Trabalho-Indivíduo é a base de estudo de um outro aspecto importante no âmbito das organizações. O chamado clima organizacional.

2.3.2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, começaram a surgir os estudos sobre Clima Organizacional, através dos trabalhos de Forehand e Gilmer que versavam sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Tais estudos davam enfoque aos problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional e comparava esses problemas com os estudos sobre comportamento individual conforme se fazia na área da psicologia (RIZZATTI, 1995).

Litwin e Stringer, em 1966, ao estudar a teoria da motivação humana de McClelland a qual identificou e classificou as necessidades sociais básicas dos indivíduos como de realização, afiliação e poder, realizaram uma experiência em laboratório idealizando três companhias bem distintas, de modo que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com esses motivos sociais. O resultado mostrou que cada uma das organizações apresentou diferenças quanto ao nível de satisfação e desempenho em relação às três situações bem distintas, concluindo assim que o clima organizacional pode ser determinado de diferentes formas e de acordo com o estilo de liderança dos dirigentes que exercem influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização.

O estudo de clima organizacional no Brasil teve como preocupação inicial com Saldanha em 1974, no trabalho intitulado 'Atmosfera Organizacional'. Esse

artigo era um alerta sobre a importância do bem-estar dos indivíduos dentro das instituições e da importância do psicólogo organizacional nesse processo. Oliveira (1990) dá ênfase à importância do desenvolvimento de estratégias que possibilitem um ambiente de trabalho sadio. Já em 1977, Souza fez um estudo comparativo entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade. O estudo teve como finalidade apresentar a utilidade da escala Kolb no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira (SOUZA, 1978).

Os estudos nessa área têm se negligenciado por diversas razões, uma delas é o fato de ser um tema não fácil de pesquisar, tanto por ser complexo quanto porque as organizações, nem sempre, estão prontas a abrir seus procedimentos internos, e outra é em função de ser uma área comportamental em que o próprio hábito de pesquisa ainda é incipiente no Brasil. O tema é relevante para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, tanto nas suas relações internas, quanto nas externas, uma vez que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização, conforme afirma Souza (1980).

Segundo Souza (1978), a interação dos elementos da Cultura Organizacional resulta no fenômeno do Clima Organizacional, o qual é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança.

Chiavenato (1999) afirma que este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O clima organizacional, por sua vez, está deveras relacionado à convivência das pessoas num mesmo ambiente em que há satisfação ou insatisfação dessas, seja familiar, em comunidades, num contexto social maior ou numa organização. Está sempre atrelada a conflitos, os quais são até saudáveis quando de fácil contorno ou pode chegar a ser doentio se vai além da capacidade de diálogo.

Para Coda (1993), em Administração, Clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Mesmo sendo a pesquisa sobre clima um valioso instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, pois pode trazer contribuições importantes para o manejo e funcionamento das organizações, sua extensão ainda não está firmemente estabelecida entre a variedade de conceitos usados em pesquisa organizacional. Sob essa ótica, têm sido realizados estudos que abordam o conceito e natureza do clima organizacional. Hall (1984) caracteriza o tema como uma representação de conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham.

Segundo Rodrigues (2001), o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão em diversos níveis da organização através de uma filosofia organizacional adequada.

- a) A participação acontece através de uma análise e solução de problemas pelos Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ);
- b) O projeto de cargo envolve a reestruturação de cargo dos indivíduos ou grupos;
- c) O sistema de recompensa envolve o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores;
- d) A melhoria no ambiente de trabalho envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificações no ambiente de trabalho e outros.

Huse e Cummings (1985) afirmam que, com a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com suas tarefas. A qualidade de vida no trabalho afeta de forma positiva a produtividade como está demonstrado na figura 1:

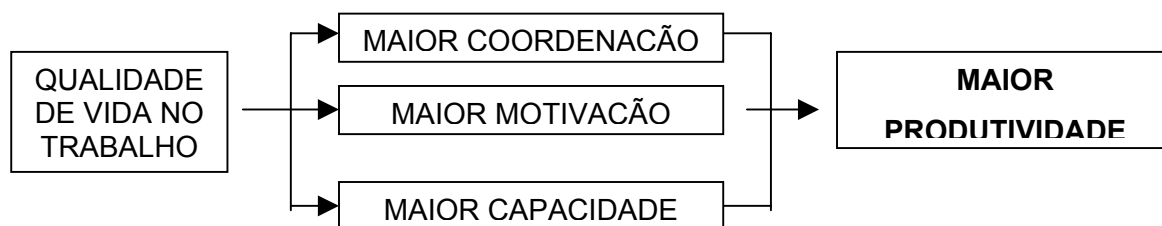


Figura 1 – Qualidade de Vida no Trabalho X Produtividade.
FONTE: Huse e Cummings (1985, p. 204)

Gibson *et al.* (1981) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processo, mas também nas atitudes e comportamento de seu pessoal. Os vários elementos organizacionais como estilos de liderança, estrutura, ambiente, processos, comportamento administrativo e outros interagem para produzir o clima da organização.

Colossi *apud* Sartor (2001) observa que as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho se traduzem no clima organizacional. Este traz à tona tanto o que eles pensam quanto suas reações a respeito de específicos atributos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. Atributos ou características são estudados na Teoria Administrativa através de variáveis ou fatores organizacionais, tais como políticas, sistemas, processos, normas e procedimentos utilizados pela organização. É importante notar que, individualmente considerados, os empregados nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Em verdade, a preocupação da análise do clima não gira em torno das percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade, ou seja, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral.

McClelland (*apud* Chiavenato, 1981) entende que o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

Na verdade, o clima representa um agregado das expectativas geradas em uma situação, e é um fenômeno grupal resultante e característico de uma

coletividade (RIZZATTI, 1995). É um conceito que envolve tanto os fatores humanos e concretos como os abstratos, resultante do convívio humano dentro de uma organização. O relacionamento entre as que compõem uma organização é fator determinante para o bom desempenho e resultado dos objetivos e metas a atingir, pois é nos recursos humanos que se concentram as bases de uma organização de sucesso.

2.3.3 CLIMA *VERSUS* CULTURA ORGANIZACIONAL

Srour (1998) afirma que o clima organizacional não pode ser confundido com a cultura. O mesmo não leva em conta os modos institucionalizados de agir e pensar. Apenas captura a temperatura social que prevalece na organização num instante bem preciso, funcionando mais ou menos como um “flagrante fotográfico”.

Há também autores que insistem em usar os termos clima e cultura organizacional como sinônimos. É o caso de Katz e Kahn (1978) que afirmam que cada organização através de seus próprios tabus, usos e costumes criam sua cultura ou clima.

Contudo, a tendência atual caminha na direção de estabelecer uma nítida distinção entre clima e cultura organizacionais, trabalho este que já vem sendo feito por um número razoável de pesquisadores, destacando-se Souza, Alves e Srour.

Souza (1978) defende que cultura organizacional é um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Diferencia-se de clima organizacional que seria um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura.

Alves (1997) fornece excelente contribuição ao esclarecimento do tema, ao lembrar que o clima organizacional, apesar de ser também consequência da interação de alguns elementos formadores da cultura, não se confunde com a mesma. Afirma que o clima está associado a um estado da organização, em um dado momento, dizendo respeito à qualidade de integração interna. Sendo assim, pode-se dizer que o clima está vinculado a um episódio ou situação momentânea,

que dá sustentação aos sentimentos por que passam os indivíduos e grupos nas suas interações uns com os outros.

Segundo Srour (1998), o diagnóstico do clima condensa opiniões, percepções e anseios das pessoas envolvidas na organização, revelando o “moral da tropa”. Ele mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais. Desenha um retrato da instituição, no qual mostra a situação do trabalho, a identificação com a organização e perspectiva de carreira, bem como seus efeitos. Dependendo do tamanho da organização e do estado de ânimo de cada subunidade a mesma, podem existir vários microclimas.

Observa-se que há preocupação em estudar clima organizacional há bastante tempo. O assunto já era discutido por Katz e Khan em 1978 e também por Souza no mesmo período. O termo tornou-se relevante, pois outros autores como Vergara (1999), que se preocupa com o aprendizado do trabalho em equipe e Chiavenato (1999) que fala sobre gestão de pessoas, passaram a abordá-lo com frequência.

Diferentemente da cultura organizacional, o clima é instantâneo e não apresenta regularidade. É apenas uma “pulsção” da cultura. Essa última, no entanto, é formada ao longo do tempo. Atua na ausência de normas vigentes na organização, sendo um elo entre o passado e o futuro.

2.3.4 SATISFAÇÃO PESSOAL

Uma das questões cruciais e que, normalmente, é levantada pelos administradores refere-se ao fato de como satisfazer o ego dos empregados, e conscientizá-los a desempenhar suas tarefas. Frequentemente, as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações perguntam: como se pode motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para que atinjam as metas organizacionais. Indaga-se se é possível uma organização compreender melhor e orientar o comportamento dos indivíduos na direção desejada. A preocupação é com

o fato de se oferecer excelentes condições de trabalho e não conseguir perceber o pessoal motivado e satisfeito com trabalho que executa.

Também é visível que os termos motivação e satisfação no trabalho raramente são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O entendimento da diferença de conceito que existe entre essas terminologias parece estar presente entre os cientistas comportamentais, que estudam as organizações diferente daqueles que se dedicam ao estudo da Psicologia do Trabalho.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos que pode ser ainda definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são direcionados para objetivos e esses podem ser conscientes ou inconscientes (HERSEY e BLANCHARD, 1977).

Segundo Chiavenato (1993), satisfação significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem, e o reconhecimento por parte da organização. É possível, ainda, pensar em satisfação em relação ao ambiente de trabalho e em relação aos colegas.

No mundo dos negócios é inviável pensar em algo isolado. Todos dependem uns dos outros, não importa se a organização produz, vende ou presta serviços. O sucesso de uns está vinculado ao sucesso dos que estão ao seu redor. As pessoas que trabalham em sua volta estão sempre lhe influenciando. “Isto significa que, gostando ou não, você já está no jogo da política no trabalho” (LIECHTENBERG e STONE, 2000, p. 27). Em virtude disso, faz-se importante ser habilidoso na política de trabalho.

O essencial em uma boa política é negociar as agendas individuais para que um bom trabalho se realize. Entretanto é muito difícil, senão impossível, em virtude da imagem de um político no trabalho que é de ser um conspirador, alguém que cria problemas e se preocupa com o trabalho verdadeiro, só pensando em seu próprio benefício.

Liechtenberg e Stone (2000, p. 27) afirmam:

A cultura popular conseguiu de fato separar o trabalho da política. Em primeiro lugar o trabalho: essa coisa pura, sagrada que todos gostamos de pensar que

dominamos. Depois, há a política, que nos impede de fazer o que definimos como trabalho. A política é o bicho-papão. É a política que faz com que o chefe não aprove seu brilhante trabalho. É a política que mantém seu salário baixo, que dá a promoção a seus rivais.

A política passou a exercer o papel de algo ruim que só atrapalha e não gera benefícios ao grupo. Uma política de convivência satisfatória requer uma conciliação geral para a realização de um trabalho mais participativo e produtivo, entretanto parece impossível conscientizar-se disso pela forma como a política no trabalho é tratada na cultura organizacional.

Na convivência diária no trabalho surge de tudo: pessoas que parecem maravilhosas, prestativas dispostas a ajudar, outras com cara de infelizes, só enxergando o lado negativo das coisas, algumas sempre querendo perturbar o sossego dos outros, mas todas essas pessoas são normais e querem produzir, aprender mais e crescer. Para Lichtenberg e Stone (2000) existe um tal “gêmeo do mal”, assim chamado aquele que parece estar sempre querendo dominar, dar palpites, meter-se onde não é chamado. Por isso é importante pensar bem antes de tomar atitudes que possam trazer prejuízos para si ou para a equipe.

O clima no ambiente de trabalho parece correndo bem, quando repentinamente, aparece alguém superior com o fim de dar ordens, mudar a rotina e as equipes já ficam preocupadas. Mas o principal se resume na dúvida se essa nova pessoa é de fácil relacionamento, representa alguma ameaça ou se é indiferente e quais são seus planos.

Outra dificuldade aparece quando chegam pessoas novas na organização e surge uma indagação sobre como enfrentar todos os olhares, às vezes interrogativos, outras vezes de acolhida ou descontentamento. O importante é que nas primeiras semanas é mais uma etapa de aprendizado, conhecimento muito do local e dos colegas do que trabalho propriamente.

As pessoas que trabalham numa mesma empresa tendem a fazer amizades e formar grupos por afinidades tanto pessoais como profissionais. Isso parece um bom sintoma, mas é preciso estar atento para não se misturar às atividades da empresa com as pessoais, o que seria desastroso para ambos. As divergências

pessoais e profissionais podem ser benéficas no ambiente de trabalho desde que bem administradas.

Lichtenberg e Stone (2000) afirmam que há sempre discordâncias entre os setores. O departamento de vendas e o financeiro estão sempre em desacordo. O pessoal do planejamento não se entende com o do administrativo. As áreas de produção e de marketing não conseguem se entender. O gerente da região Sul luta com os gerentes de outras regiões. O mesmo acontece com os “criativos” e os “engravatados”, termos esse criados em consequência da irritabilidade de algum funcionário.

Os seres humanos têm comportamentos e sentimentos próprios, agindo portanto, de acordo com seu temperamento por vezes até inadequado ao ambiente de trabalho gerando conflitos. Conflitos esses comuns dentro das empresas e que podem ser contornados com habilidade e compreensão. As diferenças individuais e as divergências de opiniões ajudam na evolução e no crescimento de qualquer empreendimento desde que tratadas com equilíbrio e serenidade.

Lichtenberg e Stone (2000, p.57) entendem que “da mesma forma com que a natureza, as empresas também têm um plano mestre. Rixas internas são vitais para o processo de seleção natural. As contendas favorecem a sobrevivência dos negócios”. Uma organização não precisa ser muito aconchegante, pois o conforto exagerado pode criar languidez o que convida a se tornar um perdedor, por não buscar a conquista de vitórias.

Ao abordar a cultura organizacional é sempre interessante lembrar das grandes mudanças, que os avanços tecnológicos têm provocado no mundo dos negócios, como é o caso da tecnologia da informação que tem evoluído bastante com o surgimento da informática. Já existem muitas empresas que usam a internet como veículo de negócios tais como: compra e venda de produtos acabados e insumos para as indústrias e tantos outros, enfim, realizam-se grandes transações sem que seja necessário sair-se do lugar. São as empresas virtuais já bem conhecidas no mercado, sem esquecer que muitas das tradicionais também se utilizam desses recursos.

Com tantas inovações e mudanças é óbvio que a cultura que a empresa construiu durante os vários anos de existência será influenciada, mas essa influência não descaracteriza os costumes já arraigados ao longo do tempo, apenas torna-se necessário adaptar-se às mudanças sem perder a identidade.

Uma das grandes dificuldades que as organizações enfrentam é a transmissão de sua cultura a funcionários novos, pois cada um chega com um conceito diferente e, normalmente, pretende continuar agindo da mesma forma, ou seja, quer que seus costumes prevaleçam. Entretanto, a nova instituição tem seu modelo e deseja segui-lo, e quando se trata de empresas virtuais a situação fica ainda mais difícil, elas também têm sua cultura e necessitam passar aos novos. Newhauser (2001) diz que embora não sendo as empresas instituições rígidas como o Corpo de Fuzileiros Navais, elas também podem fazer seus treinamentos de forma a passar conteúdos importantes o entrosamento dos novatos com os mais antigos. “Organizações civis também podem elaborar processos de orientação para transmitir sua cultura aos novos membros sem precisar de um campo de treinamento” (NEWHAUSER, 2001, p.66).

Há empresas que contratam serviços terceirizados para esse tipo de informação, o que não parece bom, pois esse tipo de orientação seria mais confiável se passada por quem conhece e ama os costumes da empresa. Charles Morgan, Presidente da Acxion orienta pessoalmente os novos líderes das empresas incorporadas. “Ele sabe que a mensagem precisa ser passada com precisão e que o fato de fazer isso pessoalmente constitui uma cultural importantíssima” (NEWHAUSER, 2001, p.66).

Nas organizações “ponto com” torna-se necessário um treinamento especial, pois o trabalho se realiza quase que isolado, sem que haja muito contato entre os funcionários, uma vez eles ficam muito separados, por isso precisam ser estimulados a se entrosar com os demais, mesmo no pouco espaço de tempo que permanecem em contato uns com os outros.

Em se tratando dos novos que adentram a empresa, é importante perceber que esses merecem uma atenção especial, e mais, a empresa pode promover encontros com os funcionários mais antigos que representam exemplo de comportamento a participarem da orientação dos novos contratados. Uma outra

opção que pode dar excelente resultado consiste em estimular os líderes a participarem das orientações e ou se reunirem com os novatos em outros locais, a fim de falar sobre a cultura da empresa e o que esperam dela. Gravar as histórias da instituição em fitas de áudio ou CD e enviar a todos os funcionários para reforçar os valores e a cultura da empresa.

2.3.5 MODELOS DE ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Com a finalidade de melhor se conhecer o clima das organizações, alguns modelos foram criados onde os pesquisadores podem dispor de duas opções básicas, em uma delas o pesquisador adota um conjunto de fatores já conhecidos e consagrados pela literatura e o outro ele próprio elabora seu modelo. A seguir apresentam-se alguns modelos usualmente utilizados para o estudo do clima organizacional.

a) Modelo de Litwin e Stinger – Segundo Chiavenato (1979), o modelo de Litwin e Stinger é um estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes fatores:

- Estrutura – o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- Responsabilidade – o sentimento de ser o próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- Riscos – o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- Recompensa – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições;
- Calor e apoio – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;

- Conflito – o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora;

b) Modelo de Kolb – O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores do clima, conforme Kolb *et al.* (1978):

- Conformismo – o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, os membros do grupo sentem que há muitas regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como deveria ser feito;
- Responsabilidade – dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar os superiores de cada etapa;
- Padrões – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- Recompensas – o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- Clareza Organizacional – o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e apoio – o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;

- Liderança – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas;

c) Modelo de Schneider & Barlet – De acordo com Santos (1983), estes autores trabalham com seis fatores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido:

- Suporte Administrativo – relacionado com o interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor;
- Estrutura Administrativa – avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes;
- Preocupação com Novos Servidores – os itens aqui relacionados com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores;
- Independência dos servidores – descrevem aqueles servidores que decidem seguir seu próprio ‘caminho’;
- Conflitos Internos – presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao ‘boicote’ da autoridade administrativa pela empresa;
- Satisfação geral – grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

d) Modelo de Campbell – Conforme Santos (1983), a contribuição de Campbell foi no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. Os itens sugeridos são:

- Autonomia individual – baseada na responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- Grau de estrutura – baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- Orientação para recompensa – baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização;
- Consideração, calor e apoio – baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

e) Modelo de Jabri – Esse modelo foi desenvolvido por Jabri (1986) para estudos de clima em uma indústria farmacêutica com aproximadamente 300 técnicos e cientistas de pesquisa e desenvolvimento, agrupados em 18 equipes, utiliza 11 dimensões, como segue:

- Apoio do líder do grupo;
- Flexibilidade e autonomia;
- Conflitos;
- Produtividade;
- Cooperação;
- Perspectivas de promoção;
- Demanda sobre os membros do grupo;
- Apoio da alta gerência;
- Distribuição de tarefas;
- Realização;

- Falta de inovação.

f) Modelo de Colossi – O modelo desenvolvido por Colossi teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agro-industrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores, segundo Colossi *apud* Sartor (2001):

- Filosofia e ambiente geral na empresa;
- Condições físicas de trabalho;
- Sistema de avaliação e controle;
- Treinamento e desenvolvimento profissional;
- Progresso funcional;
- Comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal;
- Sistema de assistência e benefício;
- Lazer;
- Relacionamento sindical.

Os modelos são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com sua especificidade. São fundamentais na determinação do clima, estabelecendo a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em consideração o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar no qual trabalham.

2.3.6 FATORES SIGNIFICATIVOS PARA O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CIESA

Ao avaliar os instrumentos e modelos observa-se que o número de dimensões estudadas é extenso, como também é o número de itens incluídos em cada pesquisa, não havendo uma concordância sobre as variáveis que avaliam o clima de uma organização específica. “Para cada organização é necessário propor um conjunto de fatores específicos” (SARTOR, 2001, p.25).

O estudo do clima organizacional em IES (Instituição de Ensino Superior) privada pressupõe que, devido à complexidade e especificidade desse tipo de organização, pode-se considerar, para efeito de estudo, um conjunto de características que as distinguem das demais organizações.

Com base no entendimento das variáveis estabelecidas nos diferentes modelos anteriormente citados, bem como numa avaliação de sua relação com uma organização privada de ensino superior, como é o caso do CIESA, foram estabelecidos os seguintes fatores que são utilizados no presente estudo:

a) Instituição e Profissão – Segundo Perrow (1961), se uma organização é bem considerada, ela pode com mais facilidade atrair pessoas, influenciar legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar um número adequado de clientes. A organização pode ser colocada em um nível de imagem pública favorável ou desfavorável. No âmbito educacional superior, o bom conceito de uma faculdade serve de atrativo para novos alunos e para manutenção de quadro discente já existente. Com relação aos docentes, trabalhar numa instituição reconhecida leva, além do incremento no currículo, ao sentimento de orgulho por estar num estabelecimento conhecido pela excelência.

O relacionamento com a instituição também depende de incentivos que a mesma oferece aos seus funcionários. Grillo (1987) conceitua incentivos como sendo as ações ou atitudes que atuam na organização como estimulantes do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação e produtividade.

Por fim, a boa relação do docente com a instituição pressupõe um bom ambiente de trabalho. Hall (1984) afirma que os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Portanto, a empresa tem que dar condições de trabalho para seus funcionários esperando uma maior eficiência nos serviços executados como retorno.

Nesse sentido, Schein (1982) define as condições organizacionais internas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho como:

- Capacidade de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido;
- Flexibilidade interna e criatividade para efetuar as mudanças que são impostas pela informação obtida;
- Integração dos inúmeros objetivos da organização e compromisso com os mesmos, da qual decorre a disposição para mudar, quando necessário;
- Clima interno de apoio e de ausência de ameaças, pois a sensação de estar sendo ameaçado compromete a boa comunicação, reduz a flexibilidade e estimula a auto-proteção, em vez de estimular o interesse pelo sistema total;
- Capacidade de replanejar continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas.

b) Satisfação com o trabalho – O trabalho só se desenvolve e se torna dinâmico quando o profissional sente prazer em realizá-lo. Um dos pontos-chave dessa realização pessoal está na escolha da profissão, no gosto pelo que faz e isto está relacionado diretamente com auto-estima que funciona como impulsionador na execução das tarefas.

Para Hesselbein *et al* (1997, p.243) , “Auto-estima é a experiência de ser competente para lidar com os desafios básicos da vida e de ser digno da felicidade”. Refere-se a confiança na eficácia da própria mente e na capacidade de pensar, de

confiar na capacidade de aprender, fazer escolhas apropriadas e gerenciar mudanças. Algumas práticas são relevantes para se construir a auto-estima:

- A prática de viver conscientemente – onde se inclui o respeito pelos fatos, participação intensiva naquilo que se faz, estar totalmente aberto a qualquer informação, conhecimento ou *feedback* que afirme interesses, valores, metas e planos. Também se caracteriza pela busca de compreender não apenas o mundo em volta mas também o mundo interior.
- A prática da auto-aceitação – em que está presente a disposição de admitir, experimentar e assumir responsabilidade pelos próprios pensamentos, sentimentos e ações sem fugir, negar ou refutar e sem se repudiar. É ser capaz de permitindo avaliar os próprios conceitos, vivenciar emoções e analisar ações sem, necessariamente, apreciá-las, aprová-las ou justificá-las.
- A prática do senso de responsabilidade – esta consiste em perceber que somos os autores de nossas escolhas e ações, e que cada um de nós é responsável pela própria vida, pelo próprio bem-estar e pela realização de nossas metas. É reconhecer que se precisarmos da cooperação de outras para atingir nossos objetivos, devemos estar prontos para oferecer algo a quem precisar de nossa colaboração.

Com essas práticas torna-se possível sentir-se realizado enquanto profissional e pessoal.

c) Relacionamento interpessoal – Segundo Chiavenato (2001), o relacionamento interpessoal refere-se a uma relação entre duas pessoas de qualquer natureza. Do relacionamento espera-se reciprocidade entre as partes, o que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis. Porém, num relacionamento quase sempre há conflitos.

Em todo lugar ou em qualquer empresa no mundo, cada pessoa desempenha determinado papel e normalmente está em conflito com outro. Trava-se uma luta

pela busca de algo melhor, com a intenção de mostrar suas habilidades e capacidade como se fossem até inimigos, comentam Lichtenberg e Stone (2000).

Segundo Sartor (2001) os conflitos entre os grupos originam-se, principalmente, das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional. Contudo, as inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam os conflitos interpessoais inevitáveis, ou seja, é quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos (RIZZATTI, 1995)

O ideal é um ambiente de companheirismo, de união, de esforços mútuos e até mesmo de boa amizade, que pode ser fator importante a facilitar o desenvolvimento e crescimento dos negócios, quer numa grande empresa, quer numa pequena. A intensidade dos conflitos bem como o resultado deles podem também estar ligada à cultura da organização que dita suas regras segundo suas crenças (LICHTENBERG e STONE, 2000).

d) Mudanças na Organização – O homem sempre buscou descobrir coisas novas e melhores condições de vida. Todo esse afã do ser humano em buscar conhecimento provocou e provoca até hoje grandes mudanças no mundo dos negócios. Como ser social que é, o homem muda de comportamento de acordo com suas necessidades básicas, e por assim ser transforma o ambiente em que vive.

Administrar não é um ato tão simples como às vezes nos parece. Administrar implica em agir com e por meio de outros para alcançar metas, que venham proporcionar satisfação para a organização e para todos os seus membros. As estruturas organizacionais sofreram e sofrem mudanças continuamente, e de forma mais acelerada nas últimas décadas.

Transformar as organizações significa enfrentar desafios tais como: saber para quem se produzir, que cliente pode comprar seus produtos ou serviços, que nível de renda possui seus clientes e até a questão demográfica é um fator a se considerar. Se cai a taxa de natalidade, significa que no futuro não teremos uma clientela muito jovem e sim pessoas mais amadurecidas, e com gostos diferentes daquele que hoje consomem.

Segundo Drucker (1993) as empresas tomam consciência de sua posição no mercado, mantêm registro de faturamento e sabem se as vendas aumentam ou diminuem, mas não tem conhecimento do número que realmente importa: a parte da renda a ser gasta em produtos e serviços. Porter *et al* (1998) refere-se à mudança como algo necessário à evolução das práticas administrativas. Segundo ele “estamos constantemente aprendendo a gerenciar instituições grandes e complexas e o fazemos hoje melhor que há vinte anos” (PORTER *et al*, 1998, p.34). Quando se fala em mudanças pensa-se em melhorar eficácia operacional, melhorar a qualidade de gestão e modificar sua posição competitiva.

Não se pode esquecer que as mudanças não ocorrem pacificamente, pois elas geram incertezas, inseguranças, medo do fracasso, enfim, criam uma instabilidade emocional que não se pode desprezar. É aí que entra o papel do líder que deve ter um senso de equilíbrio e segurança muito grande para transmitir aos demais. O impacto das mudanças gera o conflito caracterizado pela divergência entre o velho e o novo gerado pelas perspectivas do que pode advir. O conflito pode surgir em vários ambientes: Entre gerentes e subordinados, entre o agir e o pensar, entre os próprios empregados, na busca do fazer melhor, enfim, em vários campos mas se for bem administrado pode trazer bons resultados.

e) Recursos didáticos – Compreende as condições estruturais do trabalho ensino-aprendizagem. O docente necessita de meios que possibilitem maior facilidade na compreensão dos temas trabalhados em sala de aula.

Para Piletti (2003), recursos didáticos são os componentes do ambiente de aprendizagem que servem de estímulo para o aluno. Quando se trata de uma instituição de ensino superior, consideram-se fundamentais os seguintes materiais didáticos: acervo atualizado, laboratório atualizado, laboratório de informática, laboratórios específicos dos diversos cursos, televisores, videocassetes, retroprojetores, *datashow*, salas específicas para algumas atividades, escritório-modelo, e o mais conhecido e antigo dos recursos, a lousa e o giz.

A falta de tais recursos dificulta a aprendizagem e não estimula os alunos na busca de conhecimentos. Nessa situação, o clima organizacional, principalmente no

tocante aos docentes, ficaria afetado, em face das dificuldades para a realização de um bom trabalho.

f) Remuneração – Segundo Chiavenato (2000), remuneração é gênero de que são espécies o salário e os benefícios. A remuneração compreende o conjunto de vencimentos que o empregado recebe por sua prestação de serviços, incluindo aí, o salário como parte principal.

Werther e Davis (1983) conceituam salário como uma remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho. Para Chiavenato (2000), “o salário é o devido e pago pelo empregador em função do cargo ocupado pelo empregado e seu tempo à disposição do empregador”.

Aquino (1980) define benefícios como sendo um tipo de salário indireto. É uma maneira de a empresa complementar a renda do funcionário. A concessão de um benefício deve ser de acordo com as necessidades do funcionário e só deve ser efetivada quando a empresa puder assegurar a continuidade do benefício. Sartor (2001) afirma que há benefícios legais (estabelecidos por lei) como a vale-transporte, alimentação e outros, e assistenciais que são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos empregados, que normalmente têm por objetivo motivar as pessoas para o trabalho (comissões, gratificações e outros).

O salário e os benefícios juntamente com outros adicionais como hora extra, adicional noturno, adicional por insalubridade formam a remuneração.

Tanto o nível de salário como as concessões de benefícios constituem elementos importantes no tocante ao clima organizacional, principalmente em instituições de ensino, visto que os docentes são uma classe que muito se queixa e luta pela dignidade de sua remuneração.

g) Qualificação Profissional – Um dos fatores importantes para o profissional de determinada carreira é a qualificação profissional. Ao sair da faculdade, o indivíduo recebe o diploma que lhe confere um título para atuar no mercado de trabalho. Entretanto, o conhecimento que traz em sua ‘bagagem’ não é

suficiente para enfrentar os desafios que encontrar ao longo do caminho. Portanto, a posse de um diploma não significa conhecimento em grande escala. É preciso continuar estudando para manter seu espaço no mercado. Aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado, além de simpósios, palestras, convenções, seminários, enfim, tudo que possa acrescentar à vida profissional é válido.

Segundo Santos (org.) (2001), o papel da organização no que concerne à qualificação profissional é de fundamental importância. Investimento no pessoal significa ganho, e não perda. A instituição ganha pela satisfação do funcionário que se sente valorizado e ganha qualidade do serviço desempenhado por ele.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a análise de dados coletados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa, tais como conceitos, métodos, procedimentos para coleta de dados, peculiaridades do estudo, além das diretrizes que embasaram o trabalho compreendendo as perguntas de pesquisa, delimitação do trabalho e amostra pesquisada.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente tema de pesquisa se reporta ao conhecimento científico por se tratar de um estudo acadêmico. Para que tal estudo se realize fazem-se necessários três elementos: o sujeito que é a consciência cognoscente, o objeto, ou seja, aquilo a que o sujeito se dirige para conhecer, e a imagem, que representa o ponto de coincidência entre o objeto e o sujeito. “Todo conhecimento consiste numa relação *sui generis* entre o sujeito cognoscente e o objeto conhecido: relação de assimilação do objeto pelo sujeito” (RUIZ, 1996, p. 90)

Vergara (2000) apresenta diversos tipos de pesquisa a serem aplicadas em trabalhos acadêmicos e em pesquisas científicas. Tais tipos podem ser classificados em dois grupos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa em questão é descritiva e explicativa. Descritiva porque expõe características de determinada população, estabelecendo correlações entre variáveis. Explicativa porque também visa tornar algo inteligível, justificar-lhes os motivos, esclarecendo quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno, no caso, o clima organizacional. Quanto aos meios de investigação é pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso. É pesquisa de campo, pois se trata de uma investigação empírica realizada no local (CIESA) onde ocorre um fenômeno (clima organizacional). É bibliográfica, pois contém uma revisão de literatura em material acessível ao público em geral. Por

fim, é um estudo de caso porque tratou-se da análise de uma unidade organizacional específica, o CIESA, em que abrangeu dimensões do Clima Organizacional.

De acordo com o tema da pesquisa e baseando-se na base conceitual apresentada foi o método de estudo de caso.

O estudo de caso caracteriza-se por coleta e registro de dados de um caso particular, visando à apreensão da totalidade da situação, com o fim de avaliá-la analiticamente. É um método que se supõe poder adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir de uma exploração exaustiva de um caso, reunindo grande número de informações detalhadas que sejam capazes de compreender a complexidade de um caso concreto.

No caso específico desse estudo, trata-se de um estudo de caso que se propôs a analisar o clima organizacional de uma instituição de Ensino Superior Privada, tendo como alvo uma amostra dos docentes da referida instituição. Foram questionados aspectos do ambiente de trabalho tais como: satisfação com o trabalho na instituição e sua realização, relacionamento entre os membros da equipe dos docentes, recursos didáticos, remuneração e qualificação profissional.

Para Triviños (1987), o estudo de caso na pesquisa quantitativa caracteriza-se, principalmente, do ponto de vista da metodologia dos dados que nele são apresentados, pelo emprego, e de forma geral por ser uma estatística simples. Trata-se de uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa com profundidade. Segundo o mesmo autor, o estudo de uma turma de uma série de uma escola particular, de uma comunidade de pescadores, de uma escola de uma vila, ou outros. É fácil compreender que o resultado da análise, negativo ou positivo, que envolve uma pessoa, é muito mais simples que a interpretação dos problemas de uma comunidade mais complexa.

Para Bruyne *et al.* (1977), o estudo de caso permite que se faça um estudo mais aprofundado de casos específicos, ou seja, uma análise mais intensa empreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso possibilita reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a situação.

Na visão de Stake (*apud* ROESCH, 1999), estudo de caso não é um método, mas sim a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos. Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, que permite estudar certo fenômeno em profundidade dentro de seu contexto.

Segundo Roesch (1999), o ponto forte do estudo de caso encontra-se na capacidade de se explorar processos sociais que se desenvolvem no interior das organizações, cujo caráter define o ambiente organizacional. Trata-se de estudo mais detalhado e que se aprofunda mais numa determinada situação. Neste caso o estudo foi realizado no Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA onde concentrou-se a pesquisa na equipe do corpo docente da instituição.

Para alcançar os objetivos da pesquisa foi realizada a distribuição de um questionário para uma amostra de 83 professores, a fim de se obter dados em que foram especificados vários fatores do Clima Organizacional.

3.2 Perguntas de pesquisa

Na base conceitual procurou-se delinear os aspectos que se consideram relevantes para a compreensão do clima da organização, concentrando-se, de modo especial, sobre os fatores mais importantes conforme a cultura da instituição e que, de certa forma, influencia no Clima Organizacional.

Com base nos argumentos apresentados no capítulo anterior e tendo por objetivo responder ao problema de pesquisa formulado, o estudo teve como norteador as seguintes questões:

- ◆ Como se desenvolveu o Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA ao longo do tempo?
- ◆ Quais são e em que nível estão os fatores significativos do clima organizacional do CIESA, segundo a percepção dos docentes?

- ♦ Quais as relações existentes entre os dados obtidos e a fundamentação teórica da pesquisa e que sugestões podem ser propostas para a melhoria do clima organizacional no CIESA?

3.3 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no âmbito do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, e teve como universo os docentes em exercício nos meses de outubro e novembro de 2002.

O Centro integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA é composto, na sua totalidade, por 240 professores. Gil (1994) afirma que de modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais, é muito freqüente trabalhar com uma amostra, ou seja, pequena parcela dos elementos que compõem o universo.

Em se tratando de uma população numerosa para a realização da pesquisa, chegou-se ao número mínimo de 72 professores, porém conseguiu-se a adesão de mais 11 do curso de Administração, totalizando 83 professores pesquisados. Os dados foram coletados no período de 15 de outubro a 06 de novembro de 2002.

Tabela 1 - Distribuição da freqüência de professores de acordo com o curso.

Curso	Nº de professores	%	Nº utilizado na amostra
Matemática	8	3,3	3
Ciências Contábeis	30	12,5	9
Ciências Econômicas	41	17,1	12
Administração	81	33,8	24
Direito	48	20	14
Secretariado Executivo	24	10	7
Turismo	8	3,3	3
TOTAL	240	100	72

Fonte: questionários.

A margem de erro dessa pesquisa é de 10% e o grau de confiança de 95%. Esse grau de confiança e essa margem de erro podem ser obtidas utilizando-se um mínimo de 70 professores.

Este universo que compõe a amostra da pesquisa foi selecionado proporcionalmente à quantidade de professores por curso, conforme mostra a tabela 1.

Para se começar uma pesquisa é necessário conhecer o histórico da unidade selecionada para estudo, sua caracterização, o porte da organização, a natureza jurídica, população, missão da instituição, enfim, elementos que ajudem a compreender a situação problemática do estudo.

De posse desses elementos pode-se dar início ao trabalho de campo, ou seja, a pesquisa propriamente dita.

3.4 Perfil dos docentes pesquisados

Nesta etapa do trabalho são analisados os dados básicos referentes aos respondentes. Esta se refere à primeira parte do questionário que abrange idade, sexo, estado civil, formação, titulação, experiência profissional, tempo de serviço no magistério e na instituição além da renda familiar.

a) Idade – Dentre os 83 docentes pesquisados, 7 deixaram de responder a este item. Através dos dados coletados na amostra com os 76 professores que responderam, verificou-se que a idade dos docentes do CIESA pesquisados varia de 27 a 63 anos, sendo a média de 41 anos e o desvio padrão de 7,5.

De acordo com a tabela 2 nota-se que a grande maioria dos professores, isto é, 46 dentre os professores pesquisados está na faixa entre 30 a 39 anos, correspondendo a 59% do total, observando-se assim que se trata de corpo docente jovem. Nesse item houve docentes que se abstiveram de responder.

Tabela 2 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto à idade.

Faixa etária (anos)	Número	Porcentagem
Menos de 30	02	2,5
30 a 39	46	59,0
40 a 49	14	18,0
50 a 59	14	18,0
60 a 69	02	2,5
Total	76	100,0

Fonte: questionários.

b) Sexo - A distribuição dos docentes pesquisados, segundo o sexo, apresenta o seguinte resultado:

Tabela 3 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao sexo.

Sexo	Número	%
Masculino	45	54,2
Feminino	38	45,8
Total	83	100,0

Fonte: questionários.

Mesmo nas organizações educacionais, como nesse caso, onde se busca a igualdade de direitos, ainda há uma pequena prevalência do sexo masculino, segundo a amostra coletada. Isso ainda reflete o que acontece nos demais setores da sociedade, nos quais o homem ainda desfruta de maiores privilégios.

c) Estado Civil –A distribuição dos docentes pesquisados, segundo o estado civil, apresenta o seguinte resultado:

Pela Tabela 4 observa-se que 64 dos 83 docentes abordados na pesquisa são casados, o que representa 77,2% do total, seguidos pelos solteiros que são em número de 11 e representam 13,2%, divorciados que somam 6 e representam 7,2 %, e outras situações são em número de 2 e representam 2,4%.

Tabela 4 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao estado civil.

Estado Civil	Número	Porcentagem
Casado	64	77,2
Solteiro	11	13,2
Divorciado	6	7,2
Outros	2	2,4
Total	83	100,0

Fonte: questionários.

d) Titulação - A distribuição dos docentes pesquisados, segundo a titulação de cada um apresenta o seguinte resultado:

De acordo com a Tabela 5, a grande concentração da titulação dos professores do CIESA está no grupo dos especialistas que são em número de 41 e representam 49,4% do total, seguidos pelos mestres que somam 20 e representam 24,1%, mestrados na mesma quantidade dos mestres, e doutores que são em número de 2 e representam 2,4%, totalizando 83 docentes pesquisados.

Tabela 5 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto à titulação.

Titulação	Número	Porcentagem
Especialista	41	49,4
Mestre	20	24,1
Mestrado Incompleto	20	24,1
Doutorado	2	2,4
Total	83	100,0

Fonte: questionários.

e) Formação/graduação - A distribuição dos docentes pesquisados, segundo a titulação de cada um, apresenta o seguinte resultado exposto na Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto à formação.

Formação/Graduação	Número	Porcentagem
Administração	18	25,3
Direito	12	16,9
Economia	07	9,8
Letras	05	7,0
Educação Artística	04	5,6
Contabilidade	04	5,6
Turismo	04	5,6
Psicologia	03	4,2
Engenharia	03	4,2
Pedagogia	02	2,8
Filosofia	02	2,8
Serviço Social	02	2,8
Matemática	02	2,8
Sociologia	01	1,4
História	01	1,4
Comunicação	01	1,4
Total	71	100,0

Fonte: questionários.

Há no CIESA uma grande diversidade de profissionais com formação em diversas áreas de conhecimento. Dos 83 docentes pesquisados, 12 não responderam quanto à formação.

Entre 71 professores que responderam, observa-se que a maior concentração está na graduação em Administração que totalizam 18 e representam 25,3%, seguido pelos graduados em Direito que são 12 e representam 16,9%, e os formados em Economia que são 7 e representam 9,8% do total.

A menor área de concentração dos docentes envolvidos na amostra utilizada na pesquisa está entre os graduados nas áreas de Comunicação, Sociologia e História. Cada uma dessas áreas apresenta apenas 1 docente que representa somente 1,4% do total.

O curso de Administração do CIESA apresenta o maior número de vagas para alunos, e conseqüentemente, um maior número de turmas. Daí a existência de uma maior quantidade de docentes graduados nessa área para atender à demanda de aulas.

f) Experiência Profissional fora do magistério

Tabela 7 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto à experiência profissional fora do magistério.

Experiência Profissional fora do Magistério	Número	Porcentagem
Sim	77	92,8
Não	6	7,2
Total	83	100

Fonte: questionários.

A tabela 7 revela que dos professores 83 professores pesquisados, os que já exerceram ou exercem outra atividade fora do magistério são em número de 77 representando 92,8%. Já os que não exercem ou exerceram nenhuma outra profissão são apenas 6 e representam 7,2% do total de docentes pesquisados.

g) Tempo de serviço no magistério

Tabela 8 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao tempo de serviço no magistério.

Tempo de magistério (anos)	Número	Porcentagem
Menos de 10	39	48,0
10 a 19	26	31,0
20 a 29	10	12,0
30 a 39	06	7,0
40 ou mais	02	2,0
Total	76	100,0

Fonte: questionários.

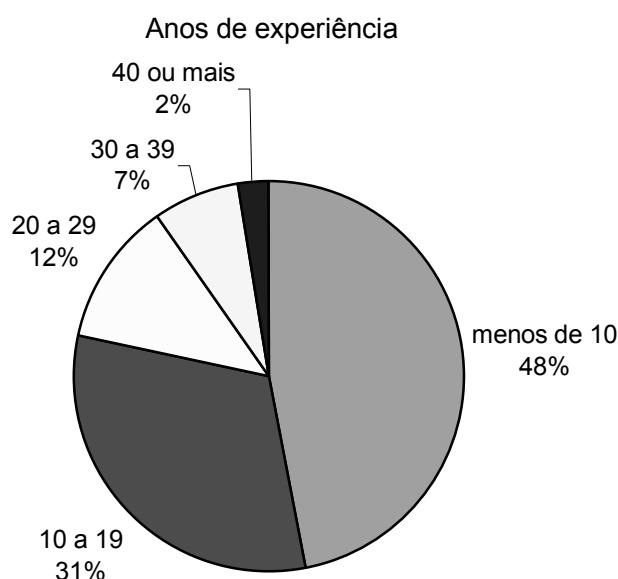


Figura 2 – Distribuição dos docentes do CIESA quanto ao tempo de serviço no magistério.

Fonte: questionários.

A figura 2 mostra que a maioria dos professores do CIESA que foram pesquisados, 39 tem menos de 10 anos de experiência no Magistério, representando 48% do total da amostra. Entre 10 e 19 anos encontra-se um grupo de 26 docentes, equivalentes a 31%, enquanto que 10 docentes se encontram na faixa de 20 a 29 anos correspondendo a 12%. Já os docentes na faixa de 30 a 39 anos de magistério somam 6, representando 7% da total e 2 com 40 anos ou mais anos de magistério, equivalendo a 2% da amostra.

h) Nível de renda familiar

A figura 3 mostra que a maior concentração de renda familiar, 53 dos professores do CIESA pesquisados encontra-se na faixa de mais de 20 salários mínimos, representando 53,9% da amostra. Em segundo lugar aparecem 12 professores que estão na faixa 13 a 16 salários mínimos, correspondendo a 14,5%. A menor concentração está na faixa de 5 a 8 salários mínimos com apenas 4 docentes equivalente a 4,8% do total pesquisado.

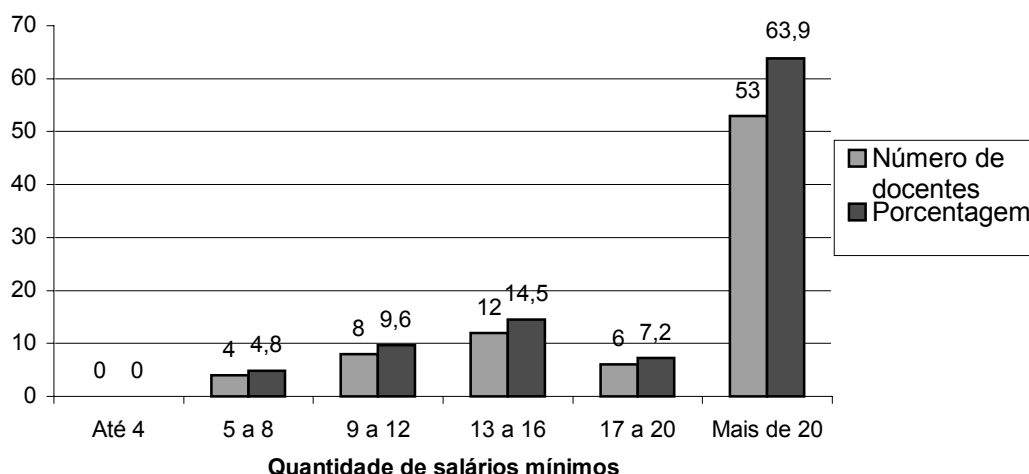


Figura 3 – Docentes do CIESA quanto ao nível de renda familiar.
Fonte: questionários.

Em suma, o corpo docente do CIESA apresenta o seguinte perfil:

Idade – concentrados na faixa de 30 a 39 (59%);

Sexo – concentração no sexo masculino (54,2%);

Estado civil– concentrados na situação de casados (77,1%);

Titulação – a maioria dos docentes são especialistas (49,4%), e o demais são: mestres (24,1%), mestrandos (24,1%) e uma pequena minoria de doutores (2,4%);

Graduação – o maior número concentra-se no curso de Administração (25,3%), seguido do curso de Direito (16,9%) e Economia (9,8%); (13 outros cursos – 48%)

Tempo de serviço no magistério – concentração na faixa de menos de 10 anos (48%)

Figura 4 – Perfil dos docentes do CIESA.

Fonte: questionários.

3.5 Definição de Termos Relevantes

Clima organizacional – significa a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e que influencia no seu comportamento (CHIAVENATO, 1999).

Cultura organizacional – significa um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Tais crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização (DAVIS, 1984).

Corpo docente - Equipe de professores de uma instituição de ensino tanto superior como nos demais níveis educacionais.

Ensino Superior – Nível de ensino acadêmico que determina uma profissão e qualifica os cidadãos/cidadãs para o pleno exercício do trabalho.

Percepção – O comportamento dos seres humanos é baseado no modo de agir e de ver as coisas e não segundo a realidade. O mundo se apresenta aos olhos das pessoas segundo a sua visão. O comportamento humano decorre da maneira como recebe as informações do meio em que vive, e como as percebe no mundo interior nos níveis da sensação e da percepção.

Embora seja possível diferenciá-las, sentir e perceber são quase que um processo único, que é a recepção e interpretação das informações. Entende-se sensação como uma simples consciência dos componentes sensoriais e das dimensões da realidade (mecanismo de recepção de informações). Por percepção presume-se as sensações acompanhadas dos significados, que lhe são atribuídos como resultado de experiência anterior. Na percepção relaciona-se os dados sensoriais com as experiências anteriores que lhe confere um significado (mecanismo de interpretação).

Robbins (2000) define percepção como um processo no qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, que dêem significado ao ambiente. Entretanto, o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva.

Para Braghirolli *et al* (2002), perceber é tomar conhecimento de alguma coisa, mas para isso é preciso focalizar atenção sobre ela. A atenção é elemento fundamental para que haja percepção. Quem percebe, seleciona aspectos do meio ambiente, pois os estímulos não são percebidos ao mesmo tempo por uma mesma pessoa. A percepção é, portanto, uma seleção de estímulos por meio da atenção. Desse modo, entende-se percepção como um processo no qual a aprendizagem

desempenha importante papel desenvolvendo-se sobre os fundamentos de tendências inatas de respostas e maturação.

Em se tratando do ambiente organizacional, onde cada indivíduo percebe os acontecimentos de forma própria, é comum ouvir-se opiniões diferentes sobre uma mesma coisa. Num mesmo ambiente de trabalho, estímulos, incentivos e recompensas não são percebidos da mesma forma por todos os membros da equipe.

No caso específico dos docentes de uma instituição de ensino superior em que há profissionais nas diversas áreas do conhecimento, a percepção de cada um profissional difere uma das outras. Embora os objetivos pareçam comuns, há divergência de interesses entre os membros da comunidade educacional em virtude da diversidade de estímulos.

Na concepção de Braghirolli *et al* (2002), o estado psicológico de quem percebe é um fator determinante da percepção, seus motivos, emoções e expectativas fazem com que percebam, preferencialmente, certos estímulos do meio.

3.6 Coleta e Análise de Dados

Na concepção de Cervo e Bervian (1996), a coleta de dados envolve diversos passos, tais como determinar a população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, e também a programação da própria coleta. Questionário e entrevista constituem-se elementos bastante usados nas pesquisas sociais. Para Gil (1994, p.124) “o questionário constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais”.

Uma vez coletados os dados, dar-se início a análise e interpretação dos mesmos. Sobre esses dois processos, Gil (1994) coloca que ambos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre intimamente ligados. A análise tem como meta organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a

interpretação de dados tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros acontecimentos anteriormente ocorridos.

Para análise de dados foram utilizados instrumentos como tabulação eletrônica de dados, tabelas de frequência, gráficos.

Para interpretar dados não há padrões a serem seguidos, mas recomendam-se os cuidados que devem ser tomados. Deverá ser verificada a relação entre os dados empíricos e a teoria estudada para chegar às considerações finais. Goode Haat (apud GIL, 1994) dão ênfase à importância da teoria para o conhecimento de generalizações empíricas. Minayo *et al* (1996, p.19), destaca a teoria como sendo “um conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, que veiculam seu sentido”.

Para coleta de dados o instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário que serviu de base para a verificação do clima da organização.

O questionário foi dividido em nove quesitos. O primeiro refere-se aos dados pessoais. Neste, houve preocupação em detectar o perfil dos docentes pesquisados. Inclui idade, sexo, estado civil, titulação, formação, tempo de experiência profissional, tempo de serviço no magistério e tempo de serviço na instituição em análise. Do segundo ao sexto são questões fechadas referentes ao ambiente de trabalho, que visaram detectar o nível de satisfação dos docentes pesquisados através de amostra, em função da cultura da organização, isto é, as práticas administrativas e pedagógicas da instituição, variando de 1 a 7. Para maior detalhamento, ver Apêndice.

Os quesitos 7 e 8 contêm questões semi-abertas e o quesito 9 é uma questão aberta.

A análise dos dados foi realizada de forma quali-quantitativamente. Porque enquanto qualitativa apresentou o resultado das questões semi-abertas e abertas, e enquanto quantitativa preocupou-se com as questões em que os resultados foram apresentados sob a forma de gráficos e tabelas usando números.

Para a análise dos dados foram utilizados os seguintes softwares: Para tabular os dados e produzir gráficos foram utilizados o *Statistica* e o *Microsoft Excel*, Após a análise foram definidas as categorias de respostas para a computação de frequência relativa a cada categoria, a fim de que se obtivesse o resultado.

3.7 Limitações da Pesquisa

Os dados de clima organizacional foram obtidos junto a uma amostra não-probabilística da população de estudo. Os questionários foram enviados a todos os professores, e foram analisados todos os que retornaram dentro do período de coleta de dados planejado. Em pesquisas quantitativas *a priori* espera-se trabalhar com amostras probabilísticas, isto é, selecionadas por sorteio. Dessa forma, a amostra não probabilística caracteriza-se como uma limitação dos resultados aqui encontrados.

Um outro fator limitador foi o grande percentual (25%) de professores do curso de Administração na amostra. Este fato pode ter ocorrido devido ao tema pesquisado (Clima Organizacional) ser de conhecimento dos profissionais de um curso de graduação em Administração.

Também uma das dificuldades enfrentadas, ao longa da coleta de dados foi a entrega dos questionários aos professores, visto que as coordenações não facilitaram o acesso às equipes docentes de cada departamento, exceto o de Administração que se empenhou na realização dessa tarefa.

No próximo capítulo apresenta-se o resultado da análise dos dados visando responder às perguntas de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados da pesquisa, tomando por base o referencial teórico apresentado na base conceitual, e com vistas aos objetivos do estudo. De acordo com o tema e a organização selecionada pretendeu-se colher informações sobre a atuação dos funcionários, ou seja, dos docentes já que se trata de uma instituição de ensino superior, e a pesquisa concentrou-se na equipe de professores cujo resultado apresenta-se a seguir. O capítulo ficou dividido em três etapas conforme a amostra utilizada na pesquisa e de acordo com a metodologia utilizada.

Na primeira etapa apresentam-se as características da organização estudada compreendendo sua criação, aspectos históricos evolutivos, nível de ensino, credibilidade no mercado, segundo a aceitação popular, além da caracterização dos pontos significativos no momento atual.

Na segunda parte mostram-se os resultados da análise das variáveis referentes ao clima organizacional, segundo a percepção dos docentes do CIESA no que se refere à satisfação em trabalhar na instituição, a realização pessoal quanto ao trabalho desenvolvido, interação com os membros da equipe, qualificação profissional, incentivos oferecidos pela organização, como também o respeito pelos demais funcionários e gestores.

Na terceira parte analisam-se os resultados fazendo uma correlação com a fundamentação da base conceitual, juntamente com sugestões para a instituição em estudo.

O estudo visou atender aos objetivos propostos no primeiro capítulo deste trabalho, bem como responder às perguntas de pesquisa propostas no capítulo três, que se preocupou em detectar a satisfação dos docentes e os possíveis entraves existentes na instituição, com o fim de apresentar sugestões quanto à solução dos mesmos.

4.1. CIESA: Caracterização e Aspectos Históricos

O Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA começou a se tornar realidade em 1974, quando um grupo de professores amazonenses idealistas e ousados pensaram na criação de uma instituição de Ensino Superior privada nesta cidade. Porém, essa idéia só veio a se tornar realidade em 1986 quando da obtenção da autorização para implantação dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, os quais iniciaram suas atividades no mesmo ano (CIESA, 2002).

Nessa época, começaram a surgir novos horizontes no campo do Ensino Superior. Embora ainda fosse muito pouco, pois apenas três cursos não satisfaziam a demanda local, o CIESA teve a iniciativa e procurou crescer investindo na busca da qualidade de ensino, através da qualificação profissional, avaliação dos métodos e técnicas de ensino, implementação dos recursos tecnológicos, ampliação das estruturas físicas e administrativas e criação de novos cursos. Como consequência houve um, aumento no número de vagas. Em 2003, conta com oito cursos de graduação. Além dos três com os quais teve início foram implantados os cursos de Direito em 1995, Turismo, Secretariado Executivo, Licenciatura Plena em Matemática, Licenciatura Plena em Educação Artística em 1999. Vale ressaltar que o curso de Administração apresenta desdobramentos em Comércio Exterior, Sistema de Informação, Gestão Hospitalar, Marketing e Pessoal (CIESA, 2003).

Mas não foram somente em cursos de graduação superior que o CIESA investiu, mas sim, na formação profissional em geral. Cursos e Programas de Qualificação Profissional foram implantados para atender à necessidade da comunidade, qualificando cidadãos que, pelas mais diversas razões, não conseguiam se adaptar às necessidades do mercado de trabalho atual.

Cursos de pós-graduação foram executados e, cada dia mais o CIESA procura aprimorar a formação de seus discentes e conscientizá-los das atuais necessidades do mercado de trabalho.

O CIESA possui um corpo docente composto por 240 (duzentos e quarenta) professores. Na implementação da política institucional de incentivo à qualificação, a instituição, além de admitir profissionais já satisfatoriamente qualificados, investe no

aprimoramento e qualificação de seu corpo docente através do Plano de Capacitação Docente – PCD. O PCD tem por objetivo promover a melhoria da qualidade das funções de ensino, pesquisa, extensão e gerência da Instituição por meio de cursos de pós-graduação, de treinamento e atualização profissional. Ainda oferece aos seus professores condições de aperfeiçoamento e/ou aprofundamento de seus conhecimentos científicos, tecnológicos e profissionais. (CIESA, 2003).

A Instituição segue um modelo educacional voltado para uma dinâmica de trabalho em que o aluno é o agente de seu próprio desenvolvimento, preparando profissionais que possam melhor compreender e se ajustar à realidade na qual estão inseridos. Esse modelo busca uma convivência pacífica com os companheiros e disciplina, para que sejam capazes de eleger princípios coerentes com valores de sua época, com vistas a respeitar os princípios constitucionais de liberdade e democracia voltados para uma consciência amazônica, que acredita na inteligência da juventude, que une os sonhos e as idéias impulsionando seus anseios vocacionais, sustentado nos três pilares: Qualidade, Organização e Informação. A missão do CIESA é educar com qualidade, visando ao desenvolvimento sustentável da Amazônia Ocidental e ao bem-estar social (CIESA, 2002).

O CIESA mantém atividades de extensão cultural para a difusão de conhecimentos e técnicas pertinentes às áreas de seus cursos. A extensão está diretamente vinculada às atividades diversificadas nos projetos específicos e a realização de conferências e outras ações que atendam ao objetivo extensivo e, enfim, a missão institucional dirigida à comunidade.

Em relação à infra-estrutura física, O CIESA possui atualmente dois *campi*, o *campus* do Bairro da União e o *campus* de Pesquisa no município de Presidente Figueiredo e em breve, estará construindo o seu terceiro *campus* - CIESA II, localizado no Conjunto Jardim Amazonas.

O *campus* do Bairro União conta com 80 salas de aula, 3 (três) laboratórios de informática; 3 (três) escritórios técnicos, destinados à prática profissional; 2 (dois) auditórios sendo um com capacidade para 220 pessoas e outro com capacidade para 300 pessoas, 1 (uma) biblioteca; posto bancário; salas de professores; sala do Diretório Central dos Estudantes, dependências gerenciais e de serviços, lanchonetes, livraria, repografia e estacionamento para 2.500 veículos.

Neste *campus* serão construídas mais salas de aulas, um auditório para 1.500 lugares, 2 auditórios setoriais com capacidade de 200 lugares cada, 1 sala de projeção cinematográfica, 4 laboratórios, 1 restaurante para 400 pessoas, um centro comercial com 8 lojas e uma capela. Também será erguido um prédio administrativo com 36 salas e mais 1.500 vagas para veículos.

O *campus* de Pesquisa do município de Presidente Figueiredo mantém convênio com a UnB – Universidade de Brasília e com a Universidade de Berlim, desenvolvendo pesquisa no campo da sismografia.

O *campus* CIESA II contará com laboratórios, centro de pós-graduação, biblioteca setorial, centro esportivo com quadras polivalentes, piscinas, ginásio coberto e parque de estacionamento. Contará também com centro de convivência universitário.

A Estrutura Organizacional do CIESA assim se apresenta:

I – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), órgão deliberativo e normativo superior, em matéria didático-científica, é constituído:

- Pelo Diretor Geral, seu presidente;
- Pelo Vice-Diretor Geral;
- Pelo Professor Diretor Administrativo;
- Pelo Professor Diretor Acadêmico;
- Pelo Professor Coordenador de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão;
- Por três (3) representantes dos professores Coordenadores do Curso Graduação, com mandato de dois anos;
- Por três (3) representantes da categoria docente, com mandato de um ano, eleito por seus pares, podendo ser reconduzidos;
- Por dois (2) representantes discentes, com mandato de um ano, indicados pelo órgão máximo de representação estudantil da instituição, podendo ser reconduzidos e;

- Por um (1) representante da comunidade, escolhido pela Entidade Mantenedora, dentre os órgãos ou Associações representativas das áreas empresarial, profissional e cultural da sociedade, com mandato de um ano, podendo ser reconduzido.

II – Diretoria Geral;

III – Diretoria Acadêmica (CIESA, 2002)

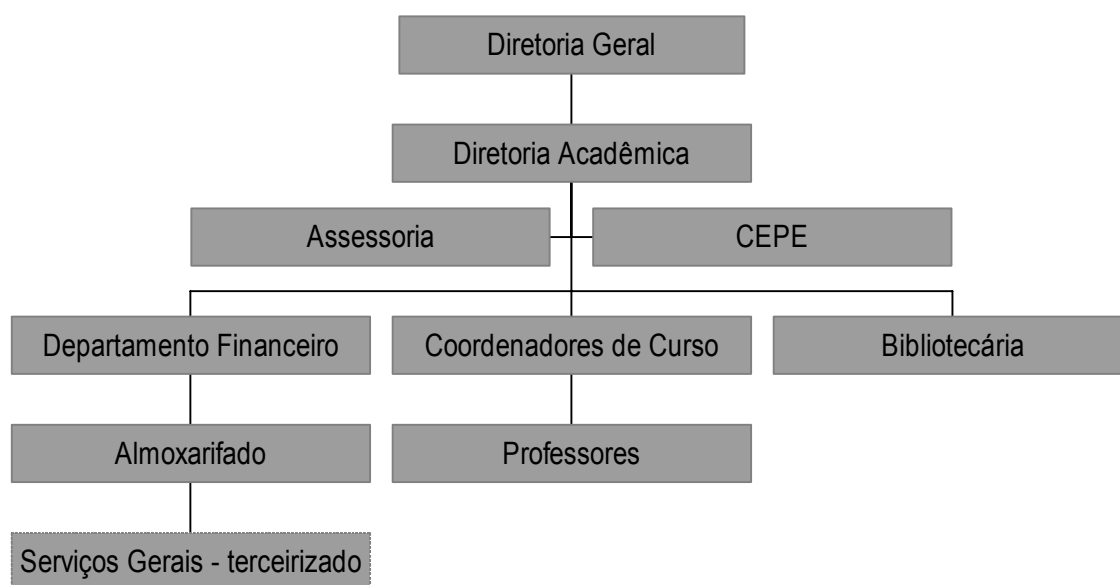


Figura 5 – Organograma do CIESA.

Fonte: CIESA (2003, p. 10)

4.2 Análise dos Fatores Significativos do Clima Organizacional do CIESA

Nesta etapa, a ênfase será dada às respostas relativas à percepção dos servidores docentes quanto aos fatores significativos do clima organizacional. É importante ressaltar que na segunda etapa, especificamente nos 5 primeiros fatores há uma escala de valores que vai de 1 a 7. Os valores mais próximos de 1 são aqueles que indicam grande aceitação ou concordância. Já os valores mais próximos de 7 indicam grande rejeição ou discordância.

4.2.1 FATOR – INSTITUIÇÃO E PROFISSÃO

Conforme o instrumento de coleta de dados ressalta-se que quanto menor o escore no item mais satisfeito está o professor. A resposta com valor 1 indica concordância plena e a 7 discordância extrema. Portanto, pode-se observar na tabela 9 um movimento de satisfação para insatisfação observada no conjunto de professores pesquisados.

Tabela 9 – Média das respostas dos docentes do CIESA no fator Instituição e Profissão.

Instituição e Profissão	Média	Desvio Padrão
1. Sou leal com a empresa em que trabalho	1,1	0,3
2. Há condições para progredir no desempenho do trabalho	1,3	0,5
3. Escolheria esta profissão de qualquer forma	1,4	0,6
4. Sinto orgulho do CIESA	1,4	0,6
5. Continuaría na profissão sem necessidade	1,4	0,9
6. Decidir trabalhar no CIESA foi um acerto	1,4	1,3
7. Tenho interesse em continuar na profissão	1,5	1,1
8. Gosto da instituição em que trabalho	1,6	0,8
9. Premiação aumenta o comprometimento com a empresa	1,7	1,1
10. Há incentivos que favorecem a permanência na empresa	2,0	1,9
11. Participar das festas é motivo de alegria	2,0	1,4
12. Há ambiente de trabalho aconchegante	2,2	1,8
13. Plano de saúde e <i>ticket</i> alimentação são incentivos interessantes	2,2	1,2
14. Sinto-me feliz por ter escolhido o CIESA	2,7	2,2
15. Continuaría na profissão pelo salário	3,0	2,2
Média geral do fator	26,7	6,7

Fonte: questionários.

Neste fator há 15 itens, portanto, o escore total varia de 15 a 105 pontos. De forma semelhante a cada item, quanto menor o escore mais satisfeito está o professor, conforme a figura 6.

No fator ‘Instituição e Profissão’, de um modo geral, os professores estão bem satisfeitos, já que a média geral, conforme a tabela 9, é de 26,7 pontos. Portanto, encontra-se entre os pontos 15 e 30 da escala de valores de satisfação do fator, como mostra a figura 6.

Observa-se na tabela 9 que os itens de 1 a 9 encontram-se entre os valores médios de 1,0 e 1,9 pontos indicando, portanto, que esse conjunto de professores encontra-se bem satisfeito com o trabalho no CIESA, no que se refere ao seu nível de lealdade e comprometimento com a instituição, às condições de escolha, progresso e continuidade na profissão. Enquanto que os itens de 10 a 14 apresentam menor índice de satisfação que os anteriores, embora não cheguem a comprometer a execução do trabalho. Encontram-se entre os valores médios de 2,0 a 2,9 pontos, e se referem ao contentamento em relação ao convívio social, à felicidade com a escolha da instituição e aos incentivos que favorecem sua permanência na mesma. O item 15 apresenta escore de 3,0 pontos e, embora apresente uma tênue satisfação, mostra uma tendência à insatisfação, ainda que remota, com os incentivos oferecidos pela instituição.

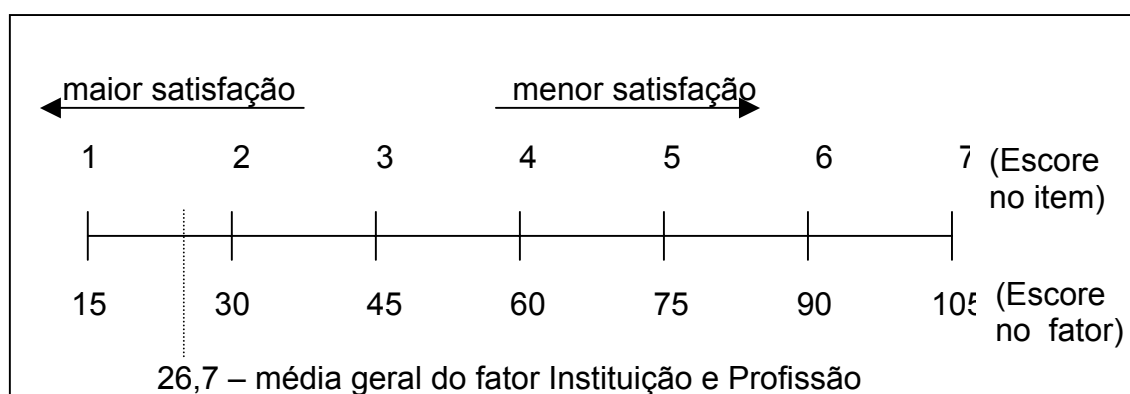


Figura 6 – Escala de valores de satisfação no fator Instituição e Profissão

4.2.2 FATOR – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Ao se analisar a Tabela 10, observa-se que os itens de 1 a 4 encontram-se entre os valores médios de 1,0 e 1,9 pontos indicando, portanto, que esse conjunto de professores encontra-se bem satisfeito com o trabalho que desenvolve no CIESA, no que se refere à realização, enriquecimento e concentração no trabalho que

realiza na instituição. Enquanto que os itens 5 e 6 apresentam menor índice de satisfação que os anteriores, embora não cheguem a comprometer a execução do trabalho. Encontram-se entre os valores médios de 2,0 a 2,9 pontos, e se referem à absorção na realização das tarefas. O item 7 apresenta escore de 3,0 pontos e, mesmo apresentando uma tênue satisfação, mostra uma tendência à insatisfação ainda que remota no se refere ao envolvimento com o trabalho.

Tabela 10 – Média das respostas dos docentes do CIESA no fator Satisfação com o Trabalho.

Satisfação com o Trabalho	Média	Desvio Padrão
01. Sinto prazer ao realizar o trabalho	1,2	0,5
02. Sinto que faço bem o meu trabalho	1,2	0,4
03. Envaideço-me com a qualidade do meu trabalho	1,4	0,7
04. Concentro-me no trabalho	1,6	1,0
05. Não sinto o tempo passar quando estou trabalhando	2,0	1,3
06. Penso no trabalho mesmo não estando trabalhando	2,3	1,3
07. Envolve-me bastante com o trabalho	3,0	1,5
Média geral do fator	12,8	4,0

Fonte: questionários.

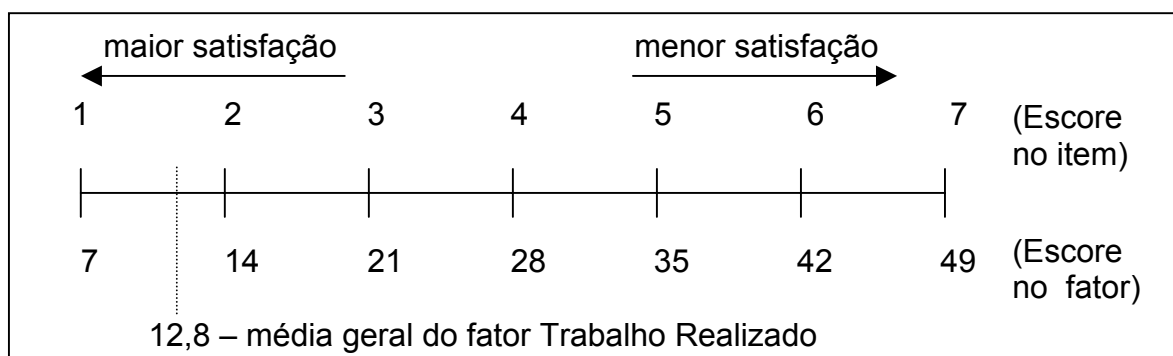


Figura 7 – Escala de valores de satisfação no fator Satisfação com o Trabalho

De acordo com a figura 7, o fator 'satisfação com o trabalho' apresenta um bom índice de satisfação, visto que o escore do fator ficou próximo do nível de plena satisfação. Como se pode observar na Tabela 10, em quatro dos sete itens as respostas foram positivas.

4.2.3 FATOR – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O fator Relacionamento Interpessoal é composto de oito itens que numa escala de 01 a 07 é semelhante aos itens anteriores. Apresenta um bom índice de satisfação como se pode observar na tabela 10 em relação aos docentes pesquisados, pois em 4 dos 8 itens as respostas foram positivas.

Tabela 11 – Média das respostas dos docentes do CIESA no fator Relacionamento Interpessoal.

Equipe de Trabalho	Média	Desvio Padrão
01. Disponho-me a ajudar os colegas	1,2	0,4
02. Esforço-me para manter boas relações	1,3	0,5
03. Tenho amigos no ambiente de trabalho	1,6	1,1
04. Vejo meus colegas como família	1,7	0,8
05. Sinto-me parte integrante da minha equipe	1,8	0,8
06. Estou pronto a atender às necessidades dos colegas	1,9	0,8
07. Fico atento ao trabalho dos colegas	2,2	1,4
08. Mantenho amizade com colegas fora do trabalho	2,6	1,4
Média geral do fator	14,2	4,0

Fonte: questionários.

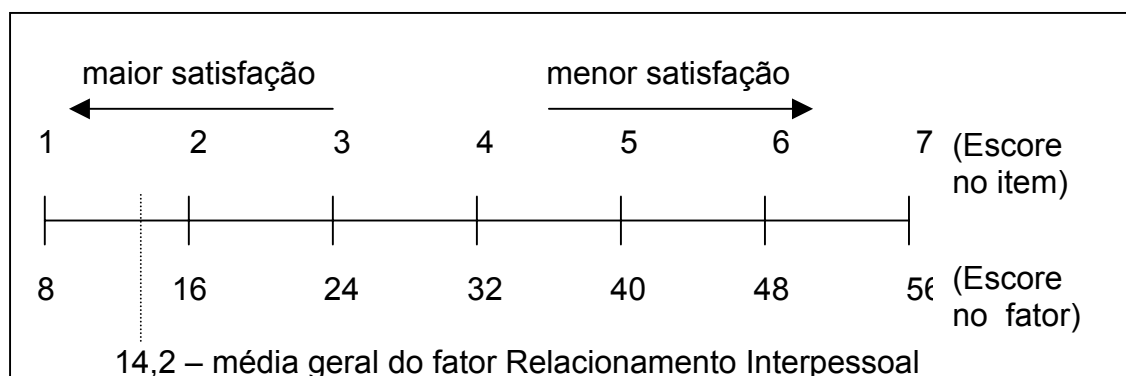


Figura 8 – Escala de valores de satisfação no fator Relacionamento Interpessoal.

Com base na análise do fator, e, considerando o resultado apresentado nas respostas dos docentes pesquisados, verifica-se que há um grau de satisfação relativamente alto quanto ao trabalho realizado entre os professores, que demonstraram bem estar na realização do mesmo.

O resultado apresentado na figura 8 mostra que existe na organização um ambiente de trabalho confortável e propício ao desenvolvimento de atividades em equipes, o que favorece o clima organizacional.

4.2.4 FATOR – MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

Tabela 12 – Média das respostas dos docentes do CIESA no fator Mudanças na Organização.

Mudanças na Organização	Média	Desvio Padrão
01. Despertou-me para a capacitação profissional	1,7	1,0
02. Gerou mais interesse pela empresa	2,1	1,7
03. Melhorou o clima de trabalho	2,4	1,4
04. Melhorou o desempenho dos chefes	2,5	1,2
05. Exigiu mais habilidade no desempenho das funções	2,6	1,3
06. Tornou os empregados mais produtivos	2,7	1,5
07. Maior facilidade na realização do trabalho	2,7	1,1
08. Deu mais autonomia para o trabalho	2,9	1,8
09. Melhorou a relação entre as chefias e empregados	3,0	1,7
10. Não gerou angústias quanto a demissões	3,1	1,8
11. Gerou clima amistoso entre os colegas	3,1	1,7
12. Maior valorização dos empregados	3,1	1,5
13. Aumentou a participação nas decisões	3,2	1,5
14. Facilitou o trabalho	3,3	1,7
15. Gerou tranquilidade em relação ao futuro	3,5	1,6
16. Menos pressão dos supervisores	4,4	1,6
Média geral do fator	46,3	14,2

Fonte: questionários.

O fator mudanças na organização é composto de dezesseis itens, que numa escala de valores de 01 a 07 indica que quanto menor o escore maior o índice satisfação do pesquisado. O fator Mudanças na Organização não apresenta um alto índice de satisfação visto que apenas o item 01 do instrumento de coleta de dados encontra-se próximo do número que representa alto índice satisfação, enquanto que os itens de 02 a 09 apresentam uma satisfação relativa, pois se aproximam do ponto médio da escala que é 3,5. Os itens de 10 a 16 tendem a demonstrar uma insatisfação, já que o resultado aproxima-se do valor médio na escala satisfação/insatisfação. Entretanto, não parece comprometer o desempenho das atividades institucionais.

Com base na figura 9, pode-se dizer que os docentes pesquisados não estão bem satisfeitos com as mudanças ocorridas na organização, entretanto não chega a ser uma rejeição, mas uma resistência.

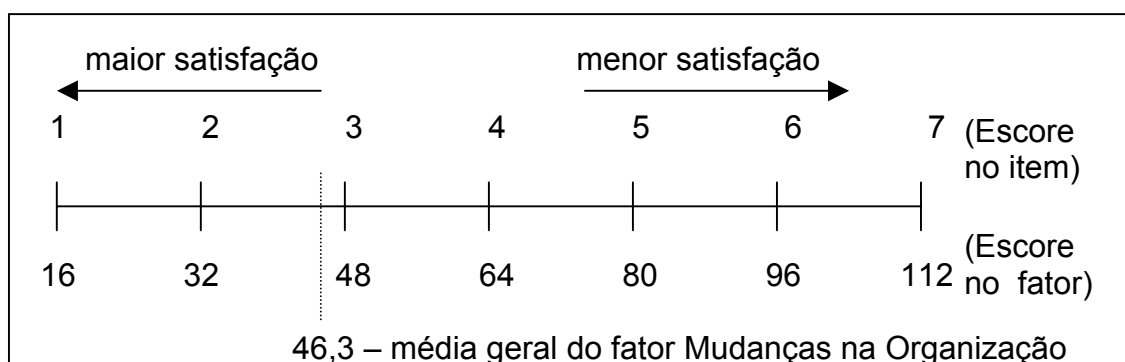


Figura 9 – Escala de valores de satisfação no fator Mudanças na Organização

4.2.5 FATOR – RECURSOS DIDÁTICOS

O fator Recursos Didáticos está composto de seis itens que numa escala de valores de 01 a 07 indica, que quanto menor o escore maior o índice satisfação do pesquisado. Conforme o resultado da análise, este fator não apresenta um bom índice de satisfação visto que apenas o item 01 do instrumento de coleta de dados, que representa o auditório encontra-se próximo do número que representa índice

satisfação, enquanto que os demais encontram-se acima do ponto médio da escala que é 3,5, representando um certo grau de insatisfação.

Com base nos resultados apresentados na tabela 13, pode-se dizer que os docentes pesquisados não estão bem satisfeitos com os recursos didáticos oferecidos pela instituição.

Tabela 13 – Média das respostas dos docentes do CIESA no fator Recursos Didáticos.

Recursos Didáticos	Média	Desvio Padrão
01. O auditório é amplo e confortável	2,4	1,2
02. O Laboratório de Informática atende à demanda	3,6	1,8
03. A Biblioteca é equipada	3,9	1,6
04. O almoxarifado é capaz de atender às necessidades	3,9	1,9
05. O acervo da biblioteca é atualizado	4,1	1,8
06. O Laboratório de Informática possui equipamentos novos	4,1	1,8
Média geral do fator	22,1	7,0

Fonte: questionários.

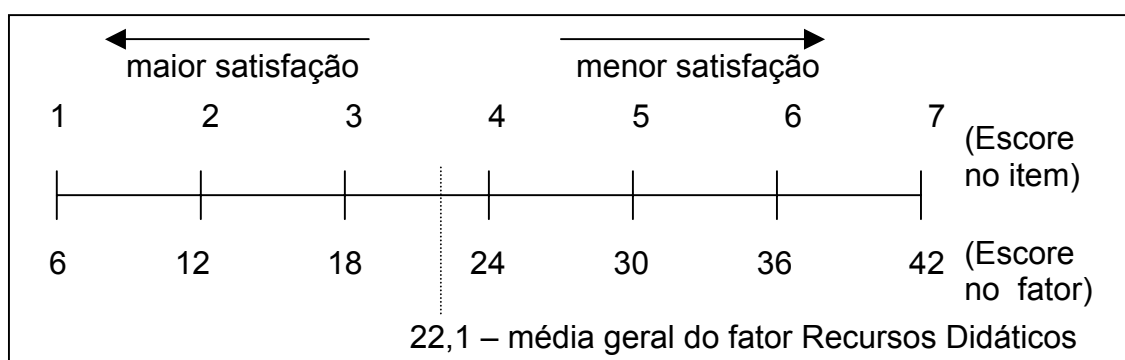


Figura 10 – Escala de valores de satisfação no fator Recursos Didáticos.

4.2.6 FATOR– REMUNERAÇÃO

Este fator está dividido em três partes em que uma analisa o regime de trabalho, outra refere-se aos salários auferidos na organização e ainda a que trata das diferenças de remuneração entre os cursos.

a) Docentes quanto ao regime de trabalho

Neste item do fator Remuneração, observa-se pelo resultado alcançado na pesquisa e exposto na figura 11 que há um número de professores bastante considerável, 28 do total da amostra, isto é, 22% com apenas 12 horas/aula, enquanto que a carga horária máxima, aqui apresentada de 30 horas/aula semanais apenas dois professores, 2,4% a detém. Há, portanto, uma diversidade considerável quanto ao tempo que o professor permanece na instituição. Como o salário do professor é calculado pelo número de horas/aula, haverá uma diferença considerável em relação à faixa salarial.

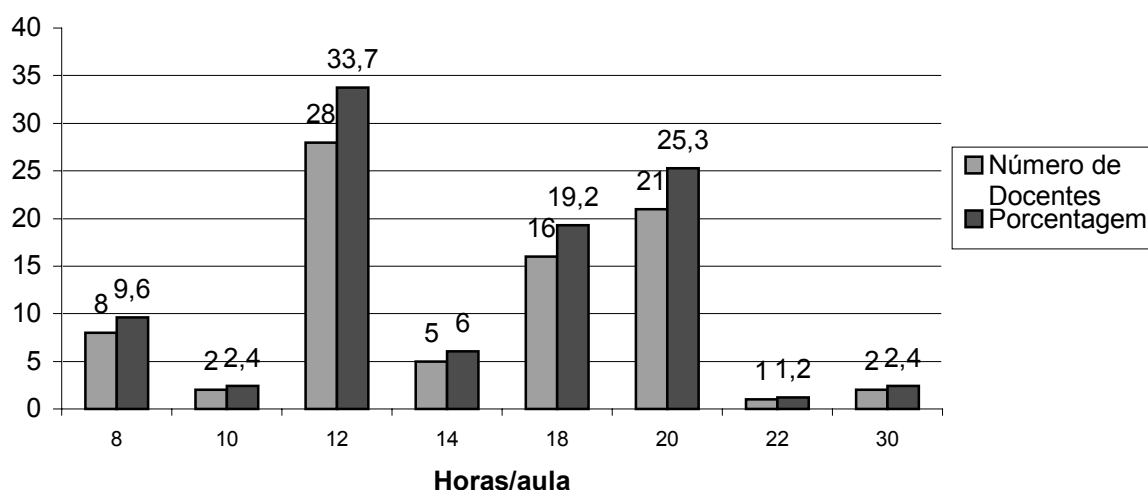


Figura 11 – Docentes do CIESA quanto ao regime de trabalho

Fonte: questionários.

b) Docentes quanto ao salário

Quanto à faixa salarial, pode-se observar que a maioria dos docentes abordados na pesquisa recebe na faixa de 9 a 12 salários mínimos, 38 professores que representam 33,7%, do total pesquisado, seguido de outro grupo de 26 docentes, 30,1% que estão na faixa de 5 a 8 salários mínimos. Vale ressaltar que não se pode tirar quaisquer conclusões face a tais resultados no tocante à diferença salarial, visto que o valor do salário varia de acordo como número de horas / aula dadas pelo professor.

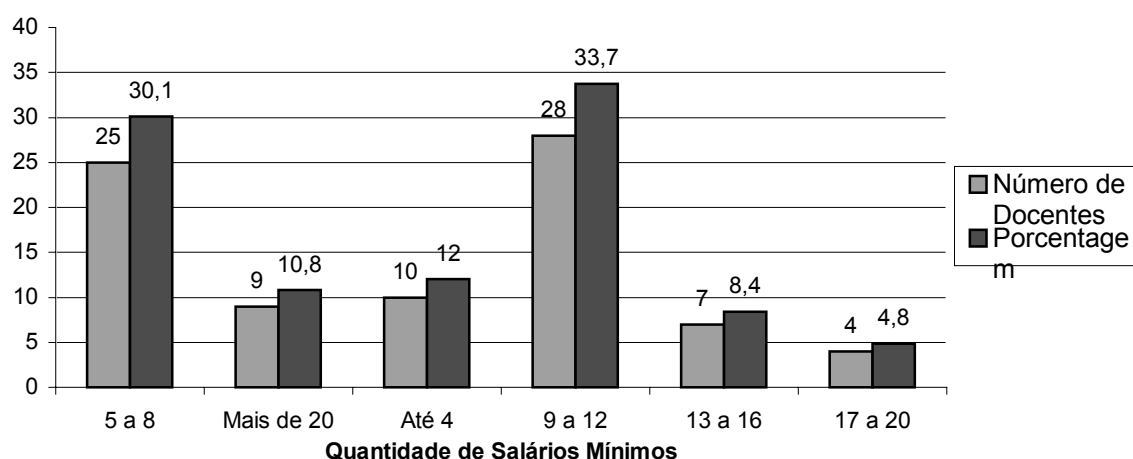


Figura 12 – Docentes do CIESA quanto à faixa salarial
Fonte: questionários.

c) Satisfação em relação ao salário auferido

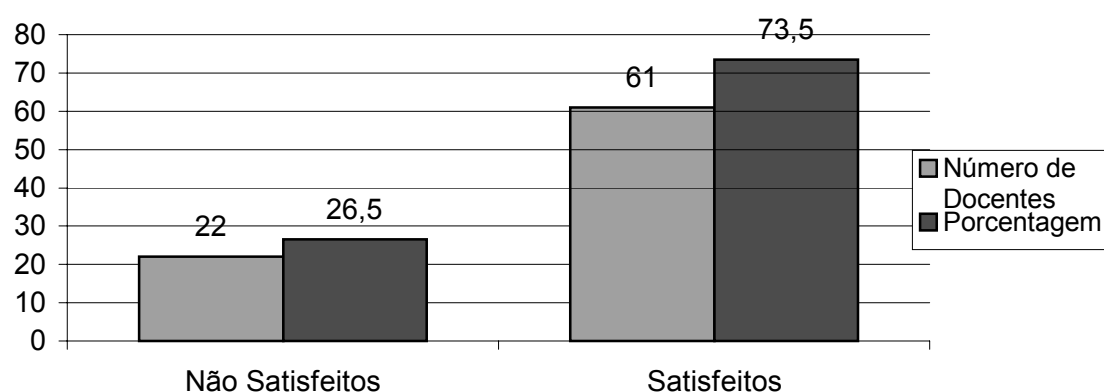


Figura 13 – Satisfação dos docentes do CIESA em relação ao salário auferido.
Fonte: questionários.

Pelo resultado apresentado na figura 13, a maioria dos docentes da amostra pesquisada no CIESA sente-se satisfeita com o salário que ganha. Na figura 13, observa-se que 61 professores, 73,5 % está satisfeita com o salário e apenas 22 dos docentes pesquisados, 26,5% demonstraram insatisfação quanto ao mesmo.

d) Diferença de Remuneração

A figura 14 denota que a maioria dos docentes abordados na pesquisa acredita haver diferença salarial entre os professores em função dos diferentes

cursos. Os que não acreditam representam apenas 17%, ao passo que os que acreditam são 83 %. De certa forma esse fator gera animosidade entre os cursos, mas não chega a ser um problema, pois essa animosidade não toma proporções que cheguem a afetar o clima organizacional.

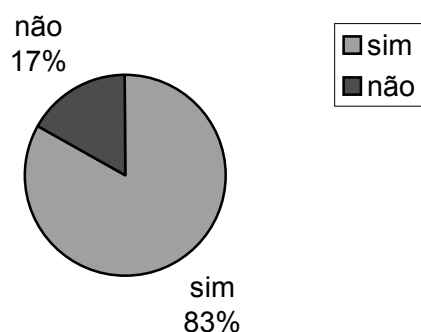


Figura 14 – Opinião dos docentes do CIESA sobre a existência ou não de diferença de remuneração em função dos diferentes cursos

Fonte: questionários.

4.2.7 FATOR – QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Neste fator houve a preocupação de se avaliar o interesse da instituição em investir na formação profissional dos seus professores. O fator Qualificação Profissional foi dividido em dois momentos, o que trata do plano de carreira e o que se preocupa com o investimento na qualificação profissional.

a) Expectativas quanto ao plano de carreira do CIESA.

Não existe plano de carreira no CIESA, o que existe é um investimento na qualificação profissional em nível de pós-graduação, que prioriza os egressos desses cursos para assumirem cargos de chefia.

O nível de satisfação dos docentes quanto ao plano de carreira pode ser notado na figura 9 quando se observa que 45 dos docentes, 54,3% não estão satisfeitos com a inexistência do plano de carreira, enquanto que os demais, 38 dos

professores pesquisados, 45,7% não demonstraram insatisfação quanto à inexistência do mesmo.

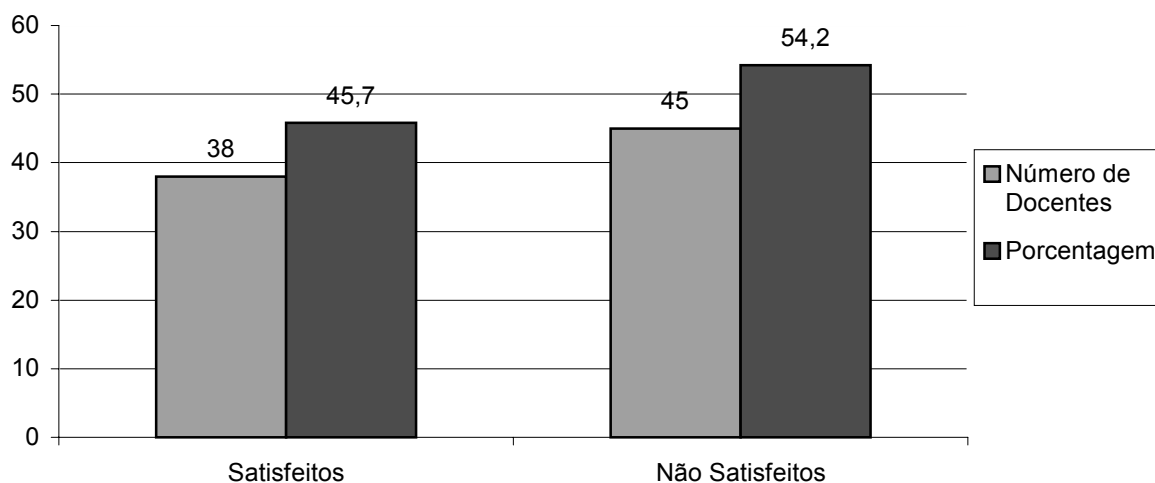


Figura 15 – Satisfação dos docentes do CIESA quanto ao plano de carreira

Fonte: questionários.

- b) Quanto ao investimento na qualificação profissional dos docentes, por parte do CIESA, demonstrou o resultado da pesquisa que 47,7% não estão satisfeitos com o plano de qualificação, contra 54,3 que se dizem satisfeitos.

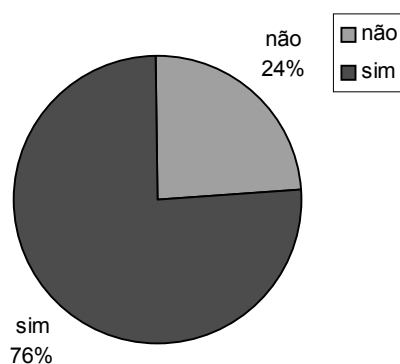


Figura 16 – Existência ou não de permissão aos docentes do CIESA para fazer cursos fora da instituição

Fonte: questionários.

Quanto aos incentivos no sentido de cursos fora do estado, 75% disseram que a instituição oferece tais oportunidades, o que significa um alto nível de satisfação em relação ao questionamento abordado.

4.3 Análise e proposta de sugestões para o CIESA

Os resultados mostrados são dados que informam a situação dos fatores do clima organizacional dentro do CIESA. Contudo carecem de uma análise fundamentada na teoria que serviu de base para a pesquisa, direcionada a uma compreensão mais científica dos mesmos.

Além disso, é preciso conhecer as sugestões apontadas na pesquisa pelos docentes e, juntamente, com a análise dos dados vinculada à teoria apresentar algumas propostas para o CIESA, a fim de melhorar o clima organizacional do mesmo, que constitui o objeto da pesquisa.

4.3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS EM FUNÇÃO DA BASE CONCEITUAL

a) Instituição e Profissão – Haja vista a afirmação de Hall (1984) de que os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, é mister concluir que para a análise do clima organizacional é de suma importância a compreensão do ambiente organizacional. O fator Instituição e Profissão mostra o que a instituição oferece ao docente em termos de ambiente de trabalho, que acaba por se refletir na lealdade, comprometimento e satisfação.

No ambiente organizacional do CIESA, o fator Instituição e Profissão mostrou pelo resultado da pesquisa que há um bom nível de lealdade e comprometimento com a instituição, visto que esta se preocupa em oferecer boas condições de trabalho, o que denota um ambiente organizacional favorável. Isso faz com se

chegue a uma conclusão tal como a de Hall (1984): há um bom nível de eficiência no trabalho dentro do CIESA, pois segundo ele, uma empresa que oferece boas condições de trabalho e um ambiente favorável tem uma maior eficiência no trabalho como retorno. Tal resultado contribui bastante para a composição de um clima organizacional saudável.

b) Satisfação com o trabalho – A realização profissional é um dos principais componentes do Clima Organizacional, já que influencia na auto-estima dos profissionais. No CIESA, a satisfação com o trabalho por parte dos docentes apresenta um resultado positivo na maioria de seus aspectos, mostrando um índice favorável de realização, envaidecimento e concentração no trabalho que realiza na instituição. Tudo isso contribui para a auto-estima do docente. Esta, de acordo com Hesselbein *et al.* (1997), se reflete justamente na eficácia e capacidade de pensar mostradas na pesquisa. Portanto, também a satisfação com o trabalho, dentro do CIESA, tem um papel fundamental na composição do clima organizacional bom que lá existe.

c) Relacionamento Interpessoal – Sabe-se que o surgimento de conflitos é quase inerente dentro de uma organização, que é um agrupamento de pessoas (CHIAVENATO, 2001). Mesmo assim, os docentes do CIESA revelaram na pesquisa um nível muito bom de relacionamento interpessoal, mostrando, inclusive, facilidade para a realização de trabalhos em grupo. Desse modo, é mister concluir, conforme o defendido por Lichtenberg e Stone (2000), que o crescimento e o desenvolvimento dos negócios no CIESA encontram no relacionamento entre os docentes um importante facilitador. Tal situação concorre consideravelmente para a formação de um clima organizacional favorável às atividades institucionais.

d) Mudanças na Organização – Porter (1998) fala de mudança como satisfação de necessidade e tem a ver com a evolução das práticas administrativas. Entretanto, as mudanças nas organizações não ocorrem pacificamente na maioria dos casos, em razão das incertezas e inseguranças. No CIESA não é diferente. O

fator Mudanças na Organização não mostra que há satisfação propriamente quanto ao processo de mudanças, embora o resultado não chegue a configurar uma rejeição, e sim uma resistência. Em relação ao clima organizacional, não se pode dizer que fique prejudicado em face desse resultado, pois, como já dito, ocorre na maioria dos casos.

e) Recursos Didáticos – De acordo com Piletti (2003), os recursos didáticos são os componentes do ambiente de aprendizagem que servem de estímulo para ao aluno, compreendendo as condições estruturais de ensino-aprendizagem. Percebe-se que, de certo modo, estão compreendidos dentro da noção de condições de trabalho. Contudo, no estudo de clima organizacional entre docentes de uma instituição de ensino superior, faz-se necessário destacá-lo e analisá-lo isoladamente, tendo em vista sua relevância para o docente.

No CIESA o fator Recursos Didáticos não apresentou resultados satisfatórios. Na visão dos docentes, tal fator necessita de avaliação bem mais criteriosa para que se adquira novos materiais e recursos didáticos. O clima organizacional fica afetado por essa deficiência, em função das dificuldades de trabalho.

f) Remuneração – No CIESA os docentes revelaram que o salário não é o maior atrativo da instituição. Entretanto, a pesquisa mostrou que a maioria dos docentes estão satisfeitos com o que recebem, embora tal satisfação não seja plena. Tendo em vista o clima organizacional seria interessante, que a instituição compensasse a remuneração de alguma forma. Sartor (2001) comenta que os benefícios e outros adicionais, que se juntam ao salário fazem com que a remuneração torne-se satisfatória dentro dos padrões da categoria.

g) Qualificação Profissional – Segundo Santos (org.) 2001, o papel da organização no que concerne à qualificação profissional é de fundamental importância. No CIESA o fator Qualificação Profissional apresenta duas facetas: um nível menor de satisfação quanto ao plano de carreira e maior no que se refere aos

incentivos no sentido da permissão para fazer cursos de aperfeiçoamento, especialização e outros. Mas, de um modo geral, o nível de satisfação é bom. A conclusão a que se pode chegar é a mesma de Santos (org.) (2001): o CIESA ganha pela satisfação do funcionário, que se sente valorizado e ganha na qualidade de serviço desempenhado por ele, embora sejam necessários alguns ajustes.

4.3.2 SUGESTÕES DOS DOCENTES

A questão de número 9 do questionário solicitava sugestões para que pudesse melhorar o clima organizacional. Entretanto, não houve adesão relevante, pois apenas 8,3% dos pesquisados responderam essa questão. Mesmo assim é importante considerá-las. As sugestões apresentadas foram as seguintes: Mais atividades sociais que visem à integração entre os professores dos diversos cursos e turnos, bem como entrosamento com os demais funcionários da instituição. Outra sugestão foi quanto à melhoria dos recursos didáticos, tanto no que se refere à quantidade quanto em qualidade, e ainda a criação do plano de cargos e salários.

4.3.3 PROPOSTAS PARA O CIESA

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, com as sugestões apontadas pelos docentes e com finalidade de colaborar com a instituição, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos gestores do CIESA:

- Criar mecanismos que integrem os funcionários com os objetivos organizacionais;
- Criar um plano de cargos e salários;
- Investir mais na qualificação profissional;

- Investir mais nos recursos didáticos, principalmente a biblioteca e o laboratório de informática;
- Ministrando cursos com objetivos de manter o bom nível do relacionamento interpessoal, gerando maior integração, cordialidade, companheirismo, consideração e apreço entre os colegas;
- Tornar o planejamento mais participativo;
- Desenvolver mecanismos que mantenham a motivação dos funcionários para o trabalho;

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações formuladas neste capítulo prestam-se à generalização sobre as percepções dos docentes do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, quanto aos fatores significativos do clima organizacional, uma vez que a amostra foi representativa em todas as variáveis e tendo em vista os objetivos da pesquisa.

Baseando-se nas conclusões apresentam-se algumas sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisa sobre o tema.

5.1 Conclusões

Com base no objetivo geral da pesquisa – conhecer a percepção dos docentes acerca de alguns fatores do clima organizacional considerados significativos para o CIESA – permite-se considerar os aspectos conclusivos a seguir.

No tocante ao fator Instituição e Profissão, a satisfação dos docentes foi considerada boa visto que se aproxima do ponto máximo de satisfação. Pode-se concluir que aspectos como a imagem da organização, o comprometimento dos funcionários com a mesma, a existência de incentivos e boas condições de trabalho apresentam-se num nível satisfatório para o bom andamento das atividades. Ao serem questionados sobre o seu relacionamento com a profissão do magistério, os docentes também se revelaram satisfeitos.

Ainda neste fator, os professores não se mostram satisfeitos com o salário a ponto de continuarem na profissão apenas pela remuneração. Contudo, de modo geral, estão dispostos a continuar na profissão mesmo que não precisassem mais dela, e se consideram vocacionados para a mesma.

Com relação ao CIESA, os docentes acreditam ser altamente leais à instituição, e consideram trabalhar na mesma um acerto. Vislumbram condições de progredir no trabalho, em razão do ambiente favorável e dos incentivos oferecidos pela empresa. É interessante observar que na concepção dos pesquisados é importante a realização de festas e premiações por parte da organização.

Em relação ao fator Satisfação com o Trabalho, os docentes também se revelam bastante realizados. A auto-estima dos mesmos revela-se alta de um modo geral, tendo em vista que eles demonstram prazer em realizar o trabalho.

Neste fator, os docentes apresentaram uma média de respostas sobre o prazer de realizar o trabalho muito próxima do nível máximo de satisfação – 1,2. É uma decorrência da realização pessoal com a profissão apontada no fator anterior, bem como das condições oferecidas pela instituição. Apresentaram grande envaidecimento com a qualidade do trabalho que realizam (1,4), ou seja, o nível de auto-estima entre eles está tão alto que reflete na segurança e na efetivação das atividades, ao ponto de gerar o sentimento de orgulho. O nível de concentração e envolvimento com o trabalho é considerado bom, não muito próximo da plenitude, mas distante da distração.

O fator Relacionamento Interpessoal apresentou uma atmosfera bastante favorável para o desenvolvimento do trabalho, em especial, o trabalho em equipe. Os docentes mostraram-se muito amigáveis e pouco tendentes a conflitos.

Neste fator, a disposição em ajudar os colegas atingiu um nível muito perto do ponto máximo – 1,2. Da mesma maneira apresentou-se o esforço para manter boas relações – 1,3. Os docentes, de modo geral, dizem ter amigos no ambiente de trabalho, e consideram os colegas como uma família.

Ainda neste fator, pode-se concluir que num clima de coleguismo e amizade, a realização do trabalho se dá de maneira mais objetiva, contribuindo para o crescimento da organização como um todo.

No concernente ao fator Mudanças na Organização, a percepção dos docentes é de não serem inteiramente favoráveis às mesmas, ou seja, de que elas não trazem grandes benefícios. De um modo geral, a concordância dos professores é 'leve', aproximando-se da abstenção.

Neste fator, o único ponto em que houve aceitação próxima da máxima foi o relativo ao despertar para a capacitação profissional em decorrência das mudanças, o qual teve média 1,7. Não houve crença de que as mudanças trouxessem melhor clima de trabalho, maior produção dos empregados, melhor relação entre chefias e empregados, maior participação dos docentes nas decisões, maior facilidade para a realização do trabalho, maior amizade entre colegas ou maior valorização dos empregados, ficando todos esses pontos com média ao redor de 3.

Ainda neste fator, percebe-se que apesar de tudo não houve angústia com relação a demissões. Porém, os docentes entenderam que com as mudanças, as pressões por parte dos supervisores aumentaram.

Quanto ao fator Recursos Didáticos, a percepção dos docentes é de que há muito a melhorar, já que a média geral não é muito satisfatória, ficando próxima da abstenção. Dentre as respostas desse fator, apenas o item auditório obteve melhor grau de aceitação da assertiva com média 2,4.

Há insatisfação com relação ao acervo da biblioteca, bem com seu equipamento. O mesmo ocorre com o Laboratório de Informática e o almoxarifado, ficando todos esses pontos com média em torno de 4.

Em relação ao fator Remuneração, o resultado da pesquisa mostra que, observadas as duas variáveis, carga horária e remuneração, verificou-se que não há uniformidade quanto ao número de horas/aula semanais entre os docentes e isso influencia no item remuneração. O nível de satisfação com relação à remuneração é considerado bom conforme os resultados da pesquisa, pois foi considerado o valor da hora/aula.

A grande maioria sente-se satisfeito com o salário que ganha. Contudo, há diferença de salários entre os professores de diferentes cursos, o que pode gerar uma atmosfera de intriga e competição.

Por fim, o fator Qualificação Profissional, a percepção dos docentes é a de que deve ser instituído um plano de carreira. A maioria dos docentes revelou-se insatisfeita com a inexistência do referido plano.

Também, a maioria dos docentes afirma que há permissão para se fazer cursos fora da instituição. Conforme a abordagem na base conceitual, a qualificação dos funcionários é de fundamental importância tanto para a satisfação do mesmo, como para o aumento da produtividade.

5.2 Recomendações

De acordo com os dados e as informações analisadas neste estudo, constata-se a necessidade de desenvolver novas pesquisas. Por isso, são sugeridos os seguintes temas;

- A relação entre a percepção da imagem da instituição e o grau de conhecimento dos objetivos organizacionais;
- A influência das condições de trabalho no desempenho profissional;
- A influência do comportamento das chefias no relacionamento interpessoal;
- A influência do estilo de liderança no clima organizacional;
- O impacto da implantação do programa de qualidade no clima organizacional;
- A influência da cultura no clima da organização;
- A influência da qualidade dos recursos didáticos na satisfação e qualidade de prestação de serviços dos docentes;
- Os reflexos das mudanças organizacionais em instituições de ensino na qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BLAU, Peter; SCOTT, Richard. **Organizações Formais.** São Paulo: Atlas, 1970.

BRAGHIROLI, Elaine, et al. **Psicologia Geral.** 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRUYNE, A. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia:** sua técnica seus problemas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

CERVO, A. Z.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1979.

CIESA – Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas. **Catálogo Geral do CIESA 2002**. Manaus: CIESA, 2002.

CIESA – Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas. **Catálogo Geral do CIESA 2003**. Manaus: CIESA, 2003.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. São Paulo: USP, 1993. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1993.

COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

DAVIS, S. M. **Managing corporate culture**. Massachussets: Ballinger Publishing, 1984.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan. **Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life**. USA: Addison Wesley, 1982.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

DRESSEL, Paul. **Handbook of academic evolution**. California: Jossey-Bass Publishers, 1985.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark et. al. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZOINI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIBSON, James L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRILLO, Antônio Niccoló. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: _____. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1987, p. 93-105.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU, 1977.

HESSELBEIN, F. et al. **A Organização do futuro**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3. ed. St. Paul: Minn, 1985

JABRI, Muayyad. Development and Use of Organizational Climate Mapping in Research and Development Teams. **R&D Management**, [S.l.] n. 16, p. 37-43, Jan. 1986.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LICHTENBERG, Ronna; STONE, Gene. **O Trabalho seria ótimo se não fossem... as pessoas**: como fazer a política interna das empresas trabalhar para você. São Paulo: Makron Books, 2000.

LITWIN G. H.; STRINGER R. A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Havard Business School, 1968.

MARCANTONIO, Antonia Terezinha.; SANTOS, Martha Maria dos.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

MEYER, Victor Jr. A Busca da Qualidade nas Instituições Universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, n. 10, p.18-21, set. 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MOISEICKYK, Ana Elizabeth. **Organizações enquanto culturas**: Um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense. Florianópolis: UFSC, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NEUHAUSER, Stronberg. **Cultura.com**: como adaptar as empresas ao mundo. São Paulo: Manole, 2001.

OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional na Embrapa**. São Paulo: USP, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1990.

OUCHI, William. **Teoria Z**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1987.

PERROW, Charles. Organization prestige: some functions and disfunctions. **American Journal of Sociology**, Chicago, n. 66, p. 335-41, 1961.

PILETTI, Claudino. **Didática Geral**. 23. ed. São Paulo: Ática, 2003.

PORTER, M. et al. **Repensando o futuro**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima e cultura organizacionais da Universidade Federal de Santa Catarina**: contribuição para implantação do Programa de Qualidade. Florianópolis: UFSC, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de vida no trabalho**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996

SANTOS, Gislene, A. (org). **Universidade Formação Cidadania**. São Paulo: Cortez, 2001.

SANTOS, Neuza M. B. E. **Clima organizacional**: um estudo em instituições de pesquisa. São Paulo: USP, 1983. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1983.

SARTOR, Fabíola de Bona. **Análise dos fatores significativos do clima organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina**: estudo de Caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Mestrado

em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SATHE, V. **Culture and related corporate realities**: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood, IL: Irwin, 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. **Novas faces da educação superior no Brasil**: Reforma do Estado e mudanças na produção. São Paulo: Cortez, 2001.

SOUZA, Edela L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, Edela L. P. de, Clima e Motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n.1, p. 18, 1982.

SOUZA, Edela L. P. de, Percepção de Clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

1. DADOS PESSOAIS:

1.1. IDADE: _____ (anos)

1.2. SEXO: 1- () Masculino 2- () Feminino

1.3. ESTADO CIVIL:

1- () Solteiro 2- () Casado 3 () Viúvo 4- () Divorciado

5- () Outros: Qual? _____

1.4. ESCOLARIDADE:

1- () Especialização Incompleta

2- () Especialização Completa

3- () Mestrado Incompleto

4- () Mestrado Completo

5- () Doutorado Incompleto

6- () Doutorado Completo

1.5.FORMAÇÃO/PROFISSÃO: _____

1.6. CARGO / FUNÇÃO

1- Exerce ou já exerceu outra função além de professor?

Sim () Não () Se sim, o que o levou a ser professor?

1.7. TEMPO DE SERVIÇO NO MAGISTÉRIO

_____Anos e _____Meses

1.8. TEMPO DE SERVIÇO NO CIESA

_____Anos e _____Meses

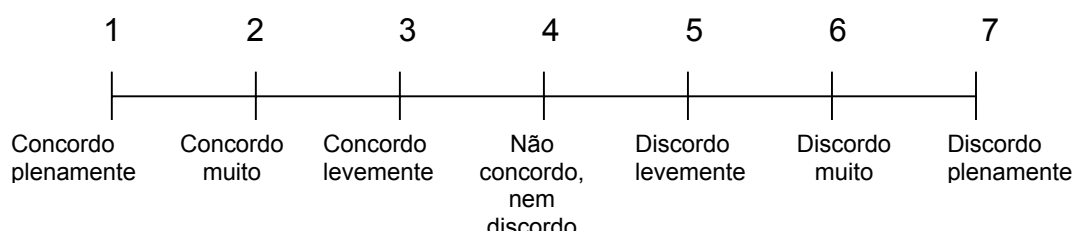
1.9. NÍVEL DE RENDA FAMILIAR

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1- () Até 4 salários mínimos | 2- () De 5 a 8 salários mínimos |
| 3- () De 9 a 12 salários mínimos | 4- () De 13 a 16 salários mínimos |
| 5- () De 17 a 20 salários mínimos | 6- () Mais de 20 salários mínimos |

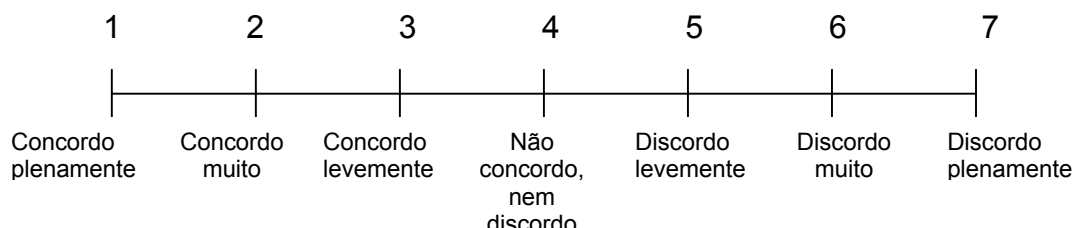
2. SUA RELAÇÃO COM OS ASPECTOS DO TRABALHO E A INSTITUIÇÃO

As questões a seguir procuram descrever o significado de vários aspectos do seu mundo de trabalho.

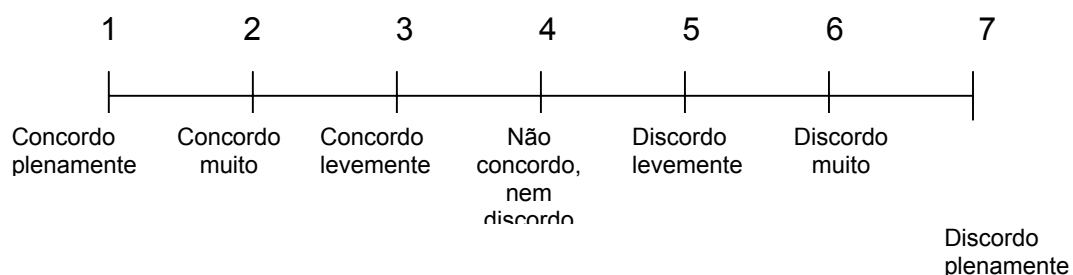
- 1 Se eu pudesse escolher uma profissão diferente da que exerço, que pagasse o mesmo, certamente a escolheria.



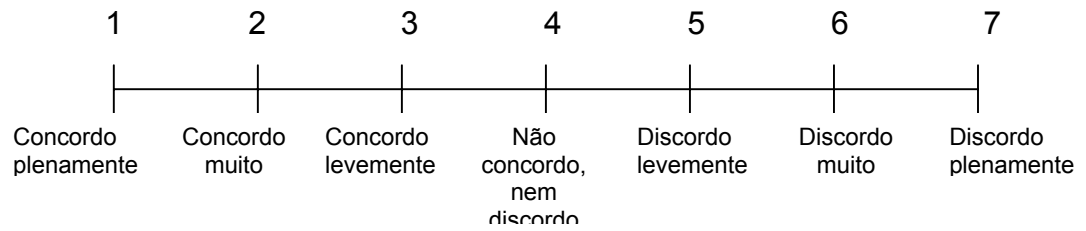
- 2 Sempre que me refiro ao CIESA como minha instituição, o faço de forma positiva e com entusiasmo.



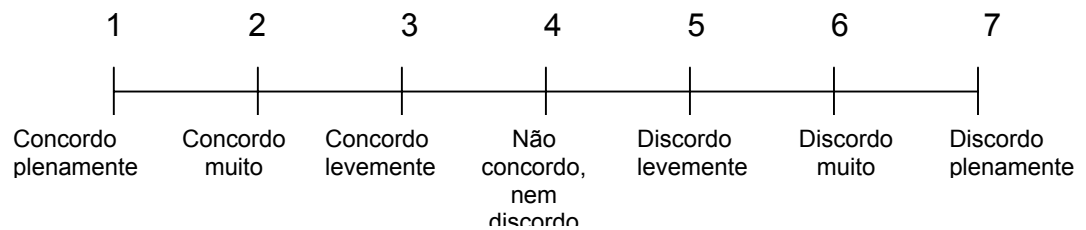
- 3 Tenho muito interesse em seguir carreira na profissão que escolhi.



4 Se eu pudesse começar tudo de novo, não escolheria a profissão atual.



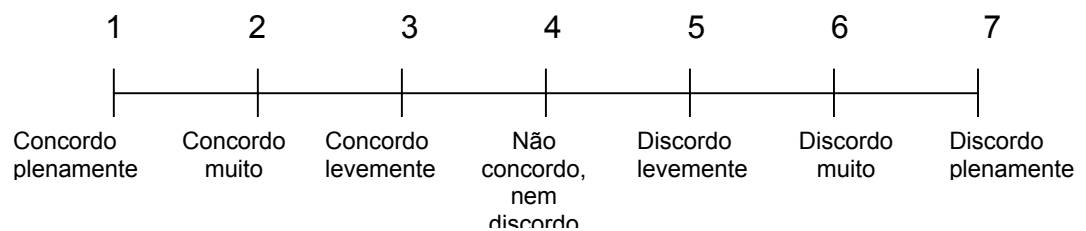
5 Sinto-me envaidecido(a) falando aos outros que faço parte do CIESA.



6 Ainda que não tivesse necessidade do dinheiro que recebo pelos meus serviços, continuaria exercendo minha profissão.



7 Decidir trabalhar no CIESA foi um erro de minha parte.



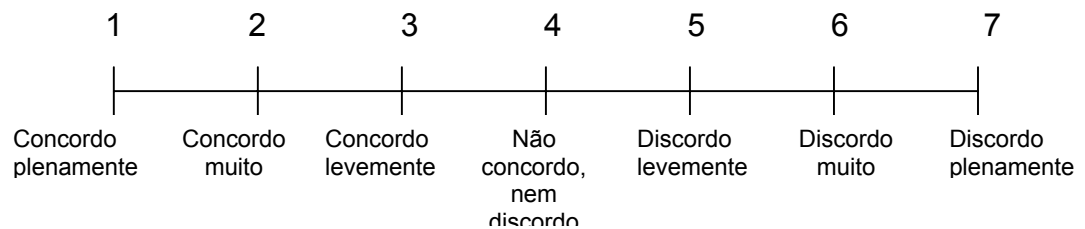
- 8 A organização a que pertenço oferece condições para que eu possa progredir no desempenho do trabalho.



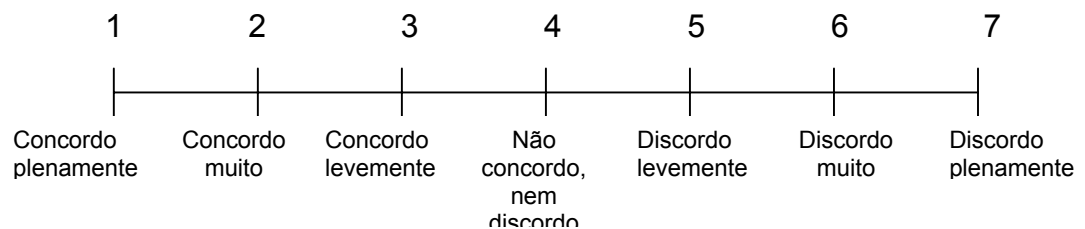
- 9 Tenho pouca lealdade para com a empresa em que trabalho.



- 10 Eu me sinto feliz por ter escolhido o CIESA para trabalhar comparando com outras instituições que considerei na época.



- 11 O ambiente de trabalho do CIESA é aconchegante e me faz sentir satisfeito(a).



- 12 O CIESA oferece incentivos diretos como plano e saúde e ticket alimentação, e isso me faz sentir interessado(a) em permanecer na organização.



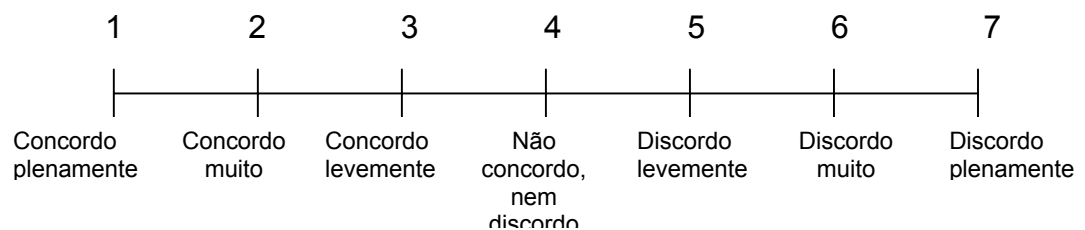
3. SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO QUE REALIZA

A seguir você encontrará várias sentenças que procuram avaliar a sua relação com o trabalho que você realiza.

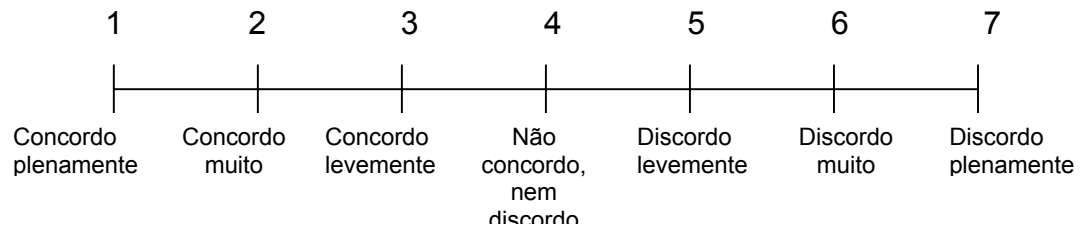
- 1 Eu me absorvo tanto com o meu trabalho que deixo tudo o mais de lado.



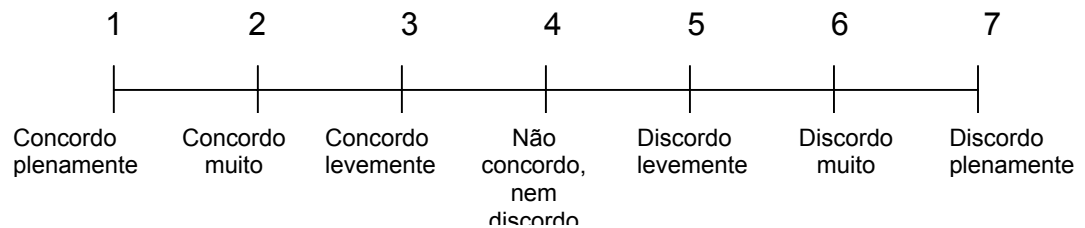
- 2 Eu sinto muito prazer quando realizo meu trabalho.



- 3 Eu me sinto envaidecido com a qualidade do trabalho que realizo.



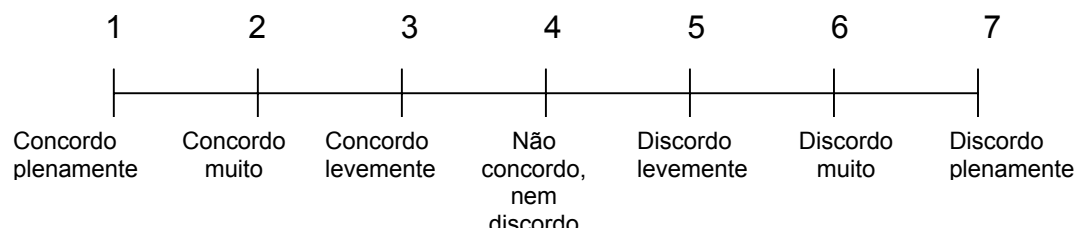
- 4 Quando estou no trabalho fico contando o tempo para chegar logo a hora da saída.



- 5 Tenho capacidade de me concentrar no trabalho, desligando-me das outras coisas.



- 6 Sinto que faço bem o meu trabalho e essa é a minha maior recompensa.



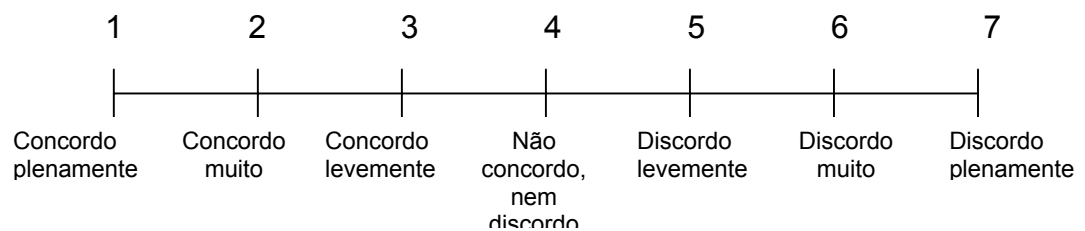
- 7 Eu me ligo de tal forma no trabalho que faço, pensando nele mesmo quando não estou trabalhando.



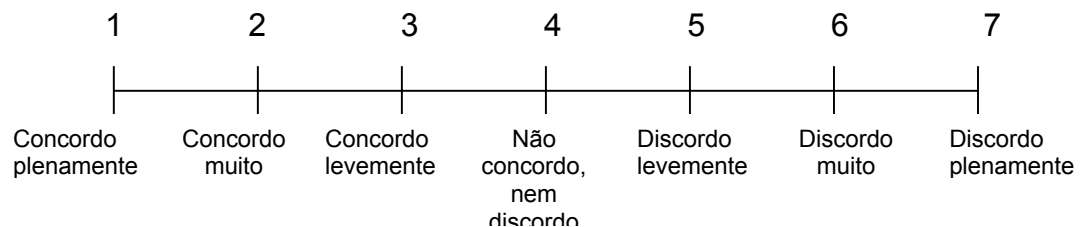
4. SUA RELAÇÃO COM A EQUIPE COM QUE TRABALHA.

As proposições a seguir procuram avaliar a sua relação com a equipe ou grupo com o qual você.

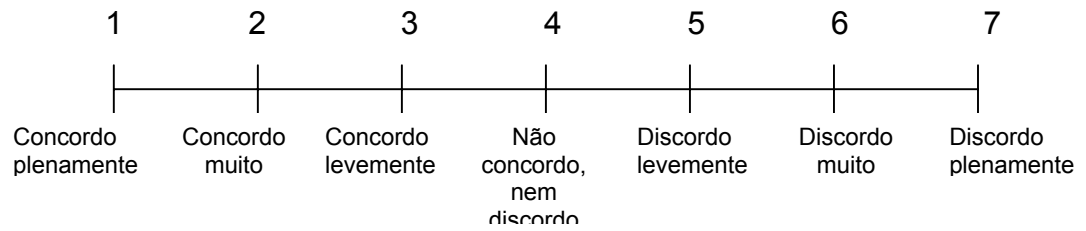
- 1 Estou pronto(a) a ajudar meus colegas de trabalho quando necessário.



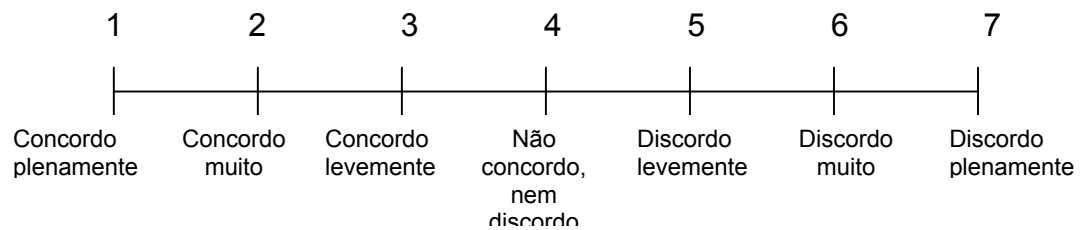
- 2 Procuro ficar atento(a) à maneira como cada um realiza seu trabalho.



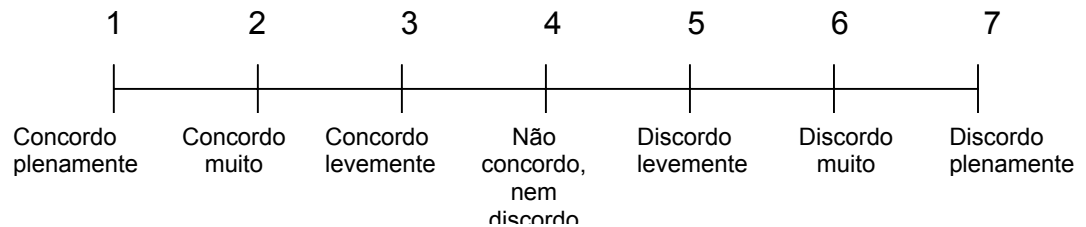
3 Esforço-me para manter boas relações com meus colegas de trabalho.



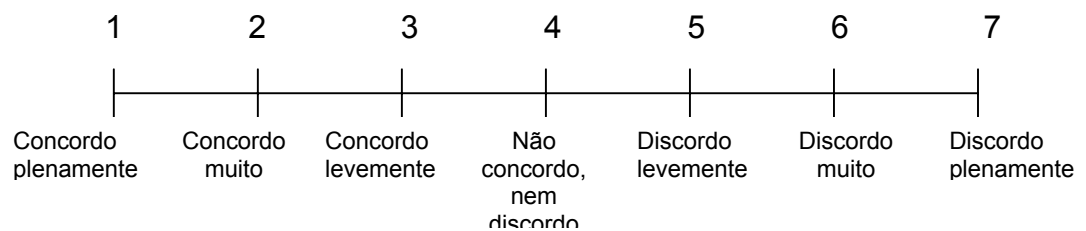
4 Vejo meus colegas de trabalho como uma família.



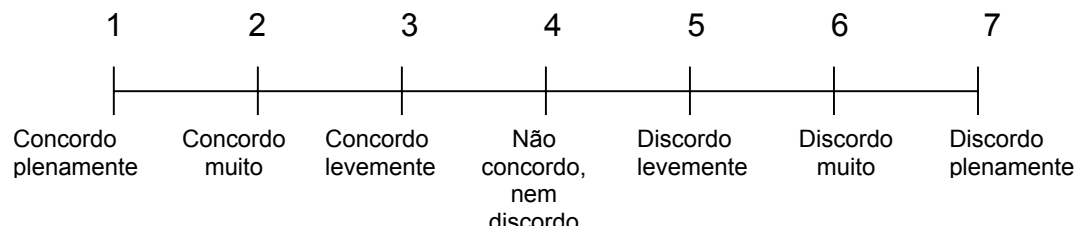
5 Não tenho amigos no ambiente de trabalho pois acho que trabalho não se mistura com amizade.



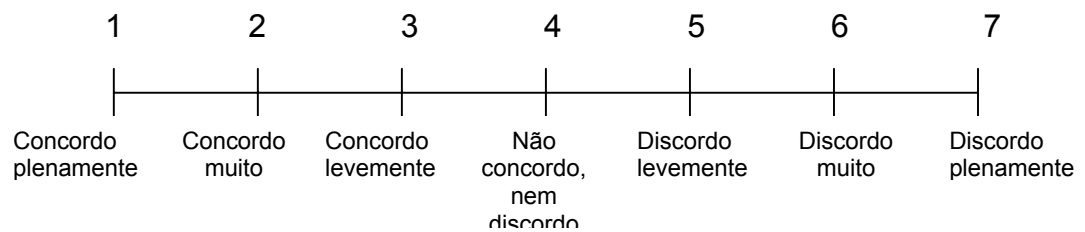
6 Sinto-me parte integrante da minha equipe e consigo colaborar com todo grupo.



7 No ambiente de trabalho desenvolvo boas amizades.



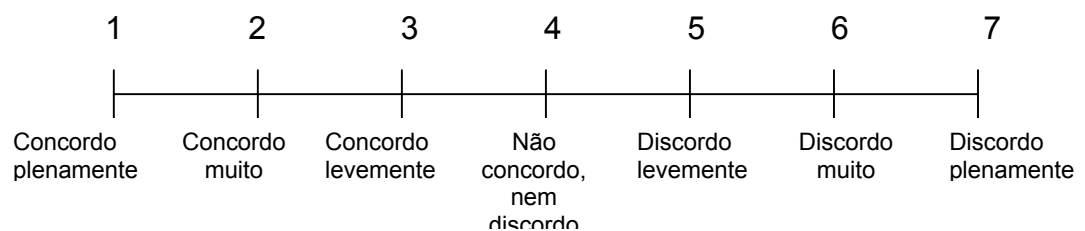
8 Estou sempre pronto(a) a atender às necessidades dos companheiros de trabalho.



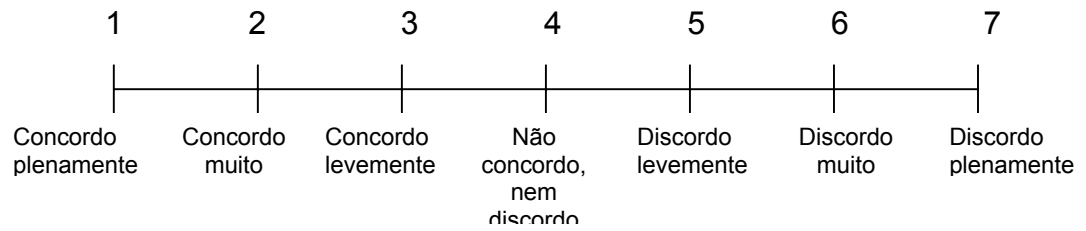
5. MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO E COMO SÃO PERCEBIDOS SEUS IMPACTOS.

As organizações passam por processos de mudanças significativas. Como você avalia os impactos das mudanças que estão acontecendo (ou ocorreram nos últimos anos) no CIESA?

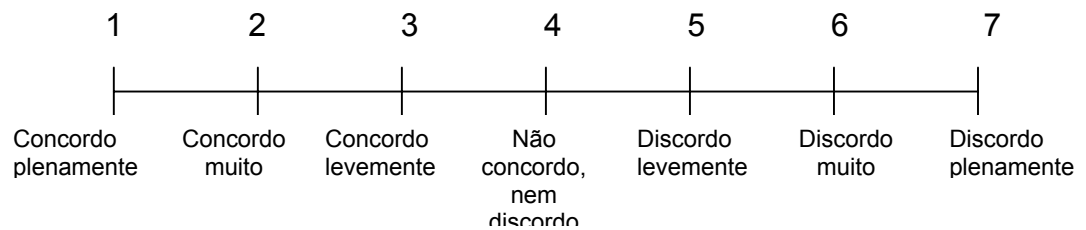
1 Gerou em mim mais ansiedade do que tranquilidade em relação ao futuro.



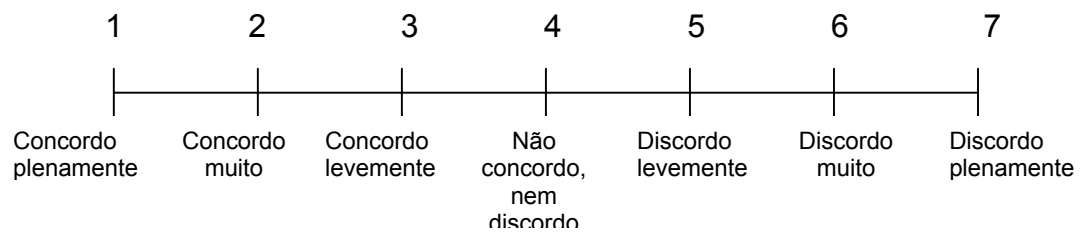
2 Despertou-me para a necessidade de capacitação profissional.



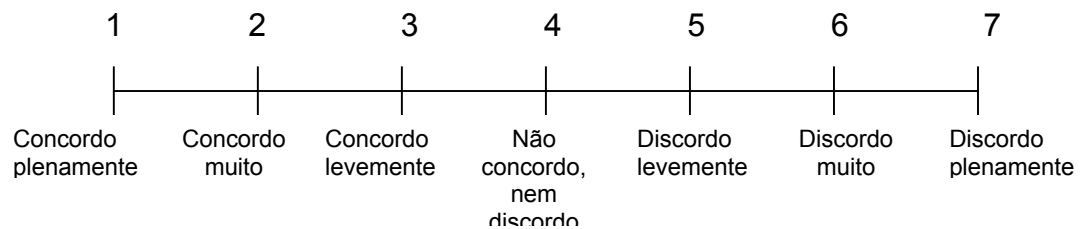
3 Piorou o clima do trabalho.



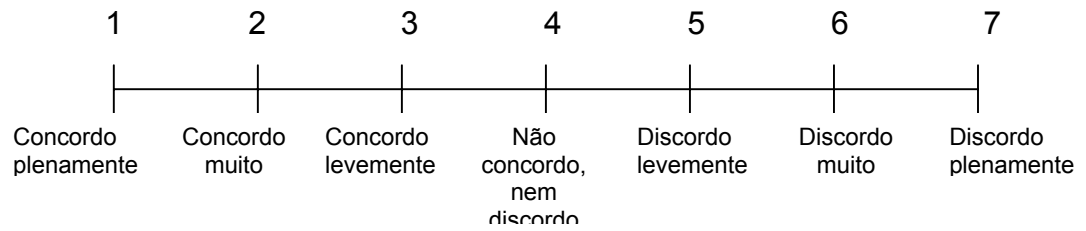
4 Proporcionou-me mais autonomia para o trabalho.



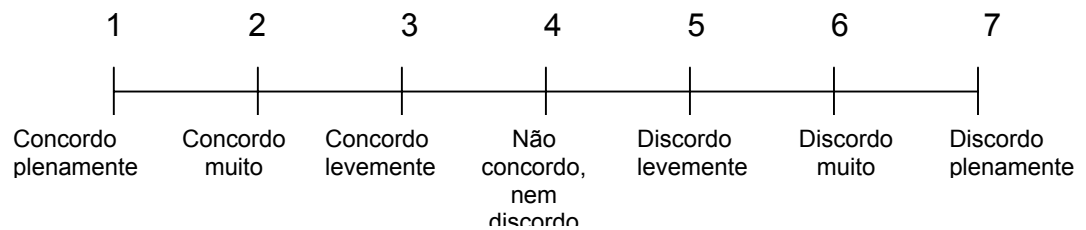
5 Fez com que os empregados se tornassem mais produtivos.



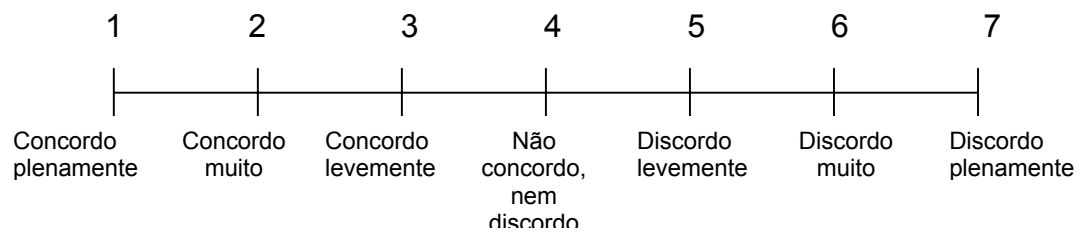
6 Melhorou o desempenho dos chefes.



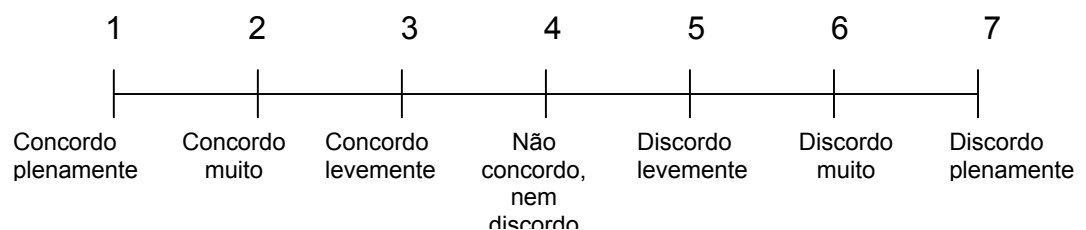
7 Melhorou a relação entre as chefias e os empregados.



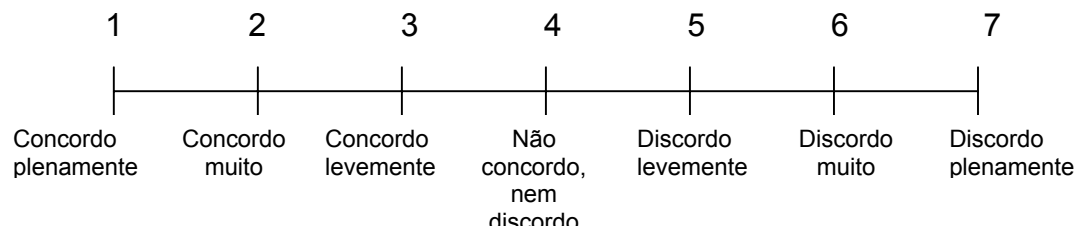
8 Aumentou a nossa participação nas decisões da instituição.



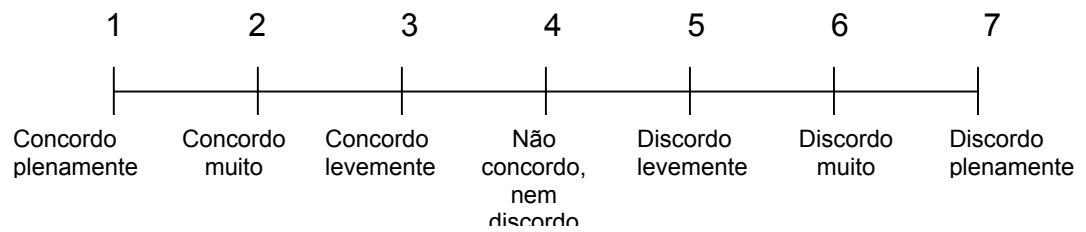
9 O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.



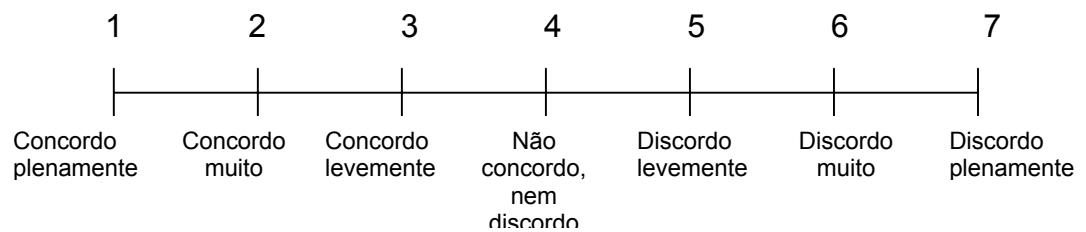
10 Gerou angústias em função das possibilidades de demissão.



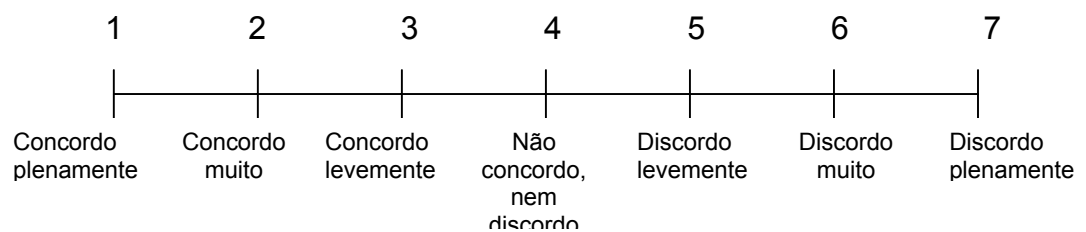
11 Gerou um clima de competição entre os colegas.



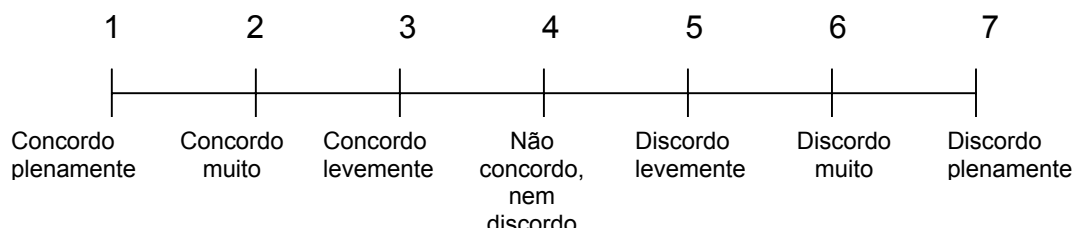
12 Fez-me pensar em deixar a empresa.



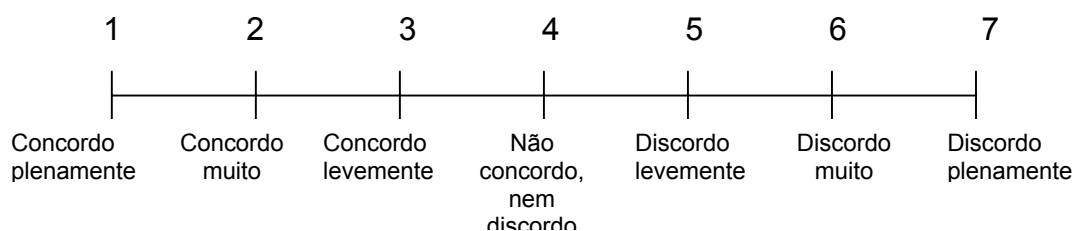
13 O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.



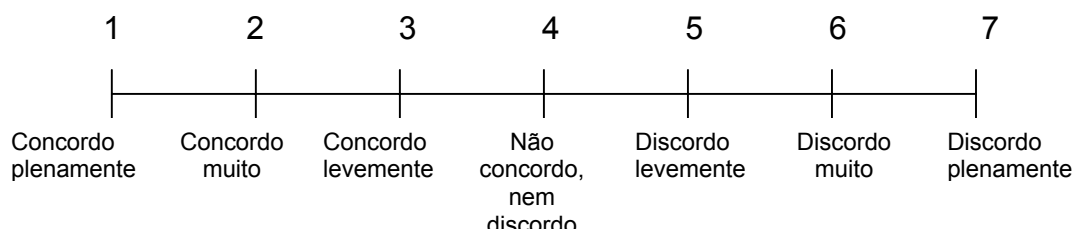
14 Exigiu mais habilidade no desempenho das atividades.



15 Levou a empresa a valorizar mais os seus empregados.



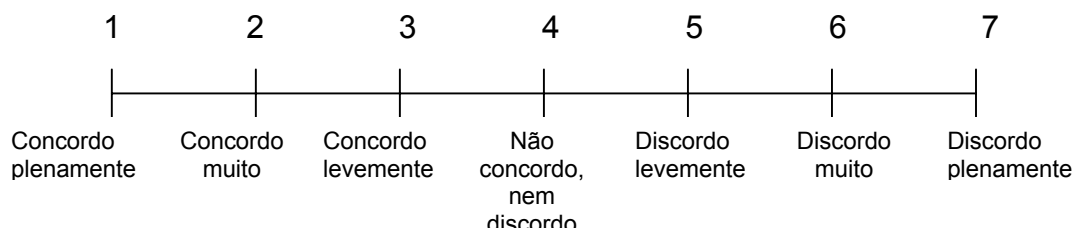
16 Diminuiu a pressão dos supervisores.



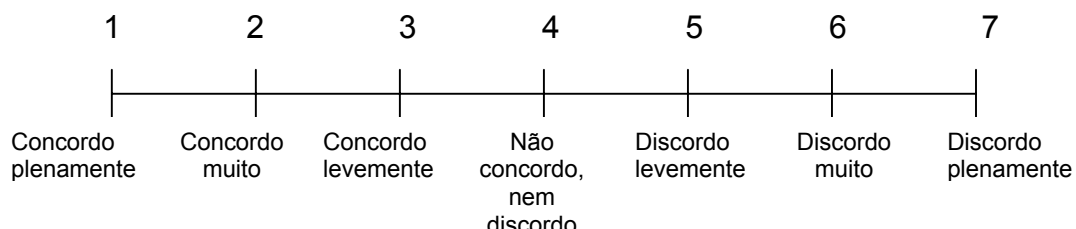
6. SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS RECURSOS DIDÁTICOS

Os docentes, bem como os discentes, sentem necessidade de recursos didáticos capazes de oferecer condições para a realização de atividades acadêmicas. Como você avalia o setor de recursos didáticos do CIESA?

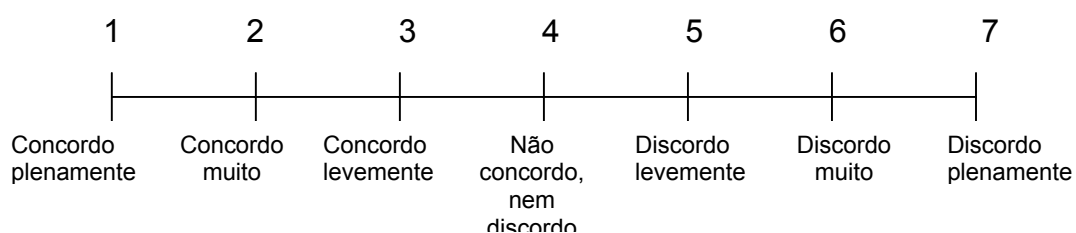
01 A biblioteca do CIESA é bastante equipada e oferece ambiente propício para estudar.



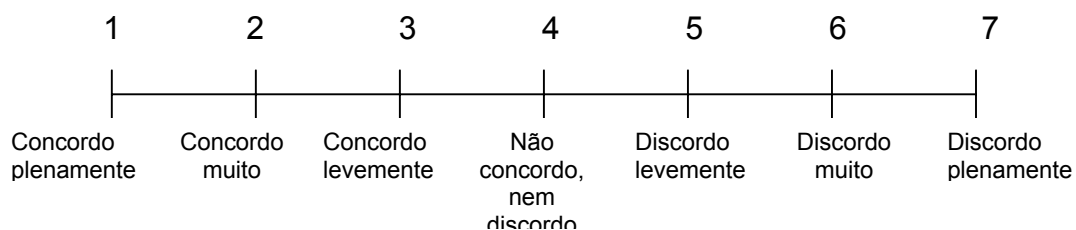
02 O acervo da biblioteca do CIESA é atualizado com as novas publicações que são lançadas no mercado.



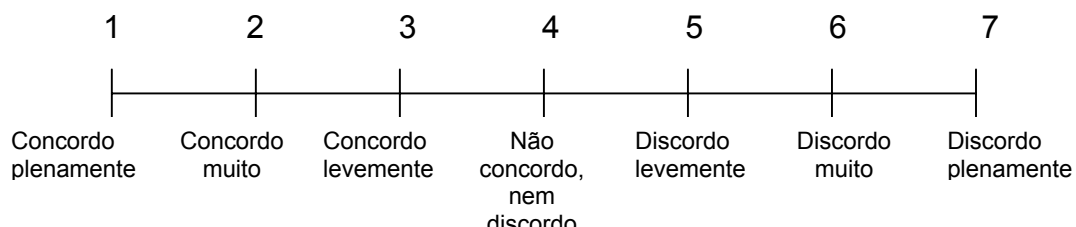
03 O CIESA dispõe de laboratório de informática capaz de atender à demanda dos docentes e discentes da instituição.



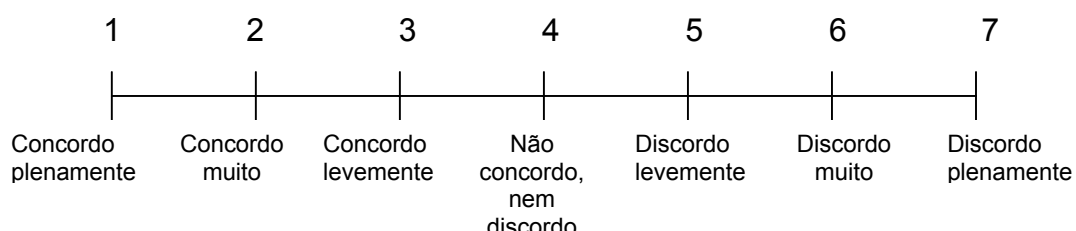
04 O laboratório de informática do CIESA dispõe de equipamentos de última geração.



05 O auditório do CIESA é amplo, confortável e capaz de atender às necessidades da instituição.



06 O Almoxarifado do CIESA dispõe de materiais suficientes para atender às necessidades institucionais.



7. SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À REMUNERAÇÃO

7.1 REGIME DE TRABALHO – Sabendo que todos os docentes do CIESA são horistas, informe qual o número de horas/aulas semanais.

7.2 Mesmo sendo horista seu salário forma um total. Marque a opção em que se enquadra no seu salário:

1- () Até 4 salários mínimos

2- () De 5 a 8 salários mínimos

3- () De 9 a 12 salários mínimos

4- () De 13 a 16 salários mínimos

5- () De 17 a 20 salários mínimos

6- () Mais de 20 salários mínimos

7.3 Você se sente satisfeito com o salário auferido no CIESA?

() Sim () Não

Justifique _____

7.4 Há diferença de remuneração entre os diversos cursos do CIESA?

() Sim () Não

Se sua resposta é “sim” como você vê isso e que sugestão você apresenta para solucionar esse problema?

8. SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

8.1 O plano de carreira do CIESA atende às suas expectativas?

() Sim () Não

Justifique _____

8.2 O CIESA investe na qualificação profissional dos professores liberando-os para fazer fora da instituição?

() Sim () Não

9. Que sugestão você faria para melhorar o “clima” entre os docentes da sua organização?
